

Olivia Laska | Sebastian Schneider
Christiane Maue | Justus Henke

Widerstand zwecklos?

Transferhemmnisse systematisch in
Stärken verwandeln

HoF-Handreichungen 18 • Beiheft zu „die hochschule“ 2025



Olivia Laska | Sebastian Schneider
Christiane Maue | Justus Henke

Widerstand zwecklos?

Transferhemmnisse systematisch in
Stärken verwandeln

HoF-Handreichungen 18
Beiheft zu „die hochschule“ 2025

Institut für Hochschulforschung (HoF)
Halle-Wittenberg 2025

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

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

Redaktion: Uwe Grelak

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-466 234, Fax 03491-466 255;

eMail: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491-466 254, Fax: 03491-466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 2366-696X, ISBN 978-3-69059-007-5

Die Publikation entstand im Rahmen des im Programms „Forschung zum Wissenstransfer“ geförderten Projekts „Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im Transfer“ (WiKET). Dieses Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technik und Raumfahrt (BMFTR) unter dem Förderkennzeichen 16WIT019 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor.innen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

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

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

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

Abbildung vordere Umschlagseite: [pixnio-4225x2091.jpg](https://pixnio.com/de/pflanzen/blumen/lowenzahn/grass-natur-krauter-lowenzahn-pflanze-blume-blute-sommer) (<https://pixnio.com/de/pflanzen/blumen/lowenzahn/grass-natur-krauter-lowenzahn-pflanze-blume-blute-sommer>) unter CC0 (<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/>)

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	5
----------------------------	---

Einleitung.....	7
-----------------	---

A Einige Grundlagen zum Einstieg

1. Transferbedingungen.....	15
1.1. Organisationsformen und Governance.....	16
1.2. Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse	19
1.3. Mindset, Anreize, Handlungslogiken und Kompetenzen	21
2. Transferwiderstände	25
2.1. Widerstände neu denken: Von destruktiv zu produktiv	25
2.2. Die vier Widerstandskluster: Verstehen, diagnostizieren, handeln....	27
2.2.1. Das Bürokratiedilemma	27
2.2.2. Die Systemkollisionen.....	29
2.2.3. Die Prioritätenfalle	30
2.2.4. Die Effizienzfalle	31

B Transferwiderstände auffinden und produktiv nutzen

3. Zur Einführung.....	35
4. Diagnose: Wo steht meine Hochschule?	38
4.1. Transferwiderstände-Radar	38
4.2. Transferpotenzial-Mapping.....	44
4.2.1. Der Mapping-Prozess: Schritt für Schritt.....	46
4.2.2. Von der Analyse zum Handeln	50
5. Ableitungen und Handlungsoptionen	52
5.1. Strategische Ebene	55
5.2. Operative Ebene	61
5.3. Kulturelle Ebene	66

6. Monitoring und Verstetigung	70
6.1. Regelmäßige Stakeholder-Befragungen.....	71
6.2. Prozess-Reviews nach kritischen Ereignissen	72
6.3. Best-Practice-Austausch zwischen Hochschulen.....	73
 C Zum Schluss	
7. Handlungsoptionen: Nachschlagewerk	77
7.1. Strategische Ebene	78
7.2. Operative Ebene	90
7.3. Kulturelle Ebene	97
8. Lifehacks für den Transferalltag	104
9. Fazit: Den produktiven Umgang mit Widerständen kultivieren	110
 Verzeichnis der Übersichten	113
Literatur.....	115
Autorinnen & Autoren	117
Danksagungen	117

Abkürzungsverzeichnis

BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
CRM	Customer Relationship Management-Systems
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
F.A.Q.	Frequently asked questions
FuE	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSW	Geistes- und Sozialwissenschaften
HAW	Hochschule(n) für Angewandte Wissenschaften
HWK	Handwerkskammer(n)
IHK	Industrie- und Handelskammer(n)
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technikwissenschaften
SWS	Semesterwochenstunden
WissZeitVG	Wissenschaftszeitvertragsgesetz

Einleitung

Hochschulen stehen heute unter enormem Erwartungsdruck: Sie sollen nicht nur exzellent forschen und lehren, sondern ihre Erkenntnisse auch aktiv in Gesellschaft und Wirtschaft einbringen. Transfer als „Third Mission“ ist längst keine Kür mehr, sondern Pflicht. Politik und Gesellschaft fordern es, Förderprogramme unterstützen es – doch in der Praxis scheitern viele Transfervorhaben an einem Phänomen, über das nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird: der lähmenden Wirkung bürokratischer Strukturen und Prozesse.

Dies lässt sich an konkreten Situationen illustrieren: Professorin Dr. Müller möchte mit einem innovativen Start-up kooperieren. Das Start-up braucht eine Antwort bis Freitag – die Hochschule braucht sechs Wochen für die Vertragsfreigabe. Der Transfermanager Schmidt hat eine brillante Kooperationsidee, doch die Regeln der Trennungsrechnung erfordert eine derart komplizierte Aufschlüsselung, dass das Projekt wirtschaftlich unattraktiv wird. Das Rektorat will Transfer strategisch fördern, aber die Verwaltung arbeitet noch mit Verfahren aus den 1990er Jahren.

Willkommen in der „Hinterbühne“ des Transfers – jenem oft unsichtbaren Bereich, in dem die eigentlichen Entscheidungen über Erfolg oder Scheitern von Transfervorhaben fallen.

Finden Sie sich wieder?

Im Hochschulalltag lassen sich ohne Mühe typische Rollen in Transferprozessen beobachten, vielleicht fanden Sie sich selbst ja bereits darin wieder:

- *Sie sind der pragmatische Transfermanager?* Dann jonglieren Sie täglich zwischen Wissenschaftler:innen, die „endlich mal unkompliziert“ arbeiten wollen, Unternehmenspartnern, die Tempo brauchen, und Verwaltungsabläufen, die für alles andere designed wurden. Diese Handreichung zeigt Ihnen, wie Sie aus scheinbar unlösbaren Widersprüchen produktive Lösungen entwickeln können.
- *Sie sind die strategische Hochschulleitung?* Transfer soll das Profil Ihrer Hochschule schärfen, aber Sie erleben, wie sich die Institution selbst dabei im Weg steht. Hier finden Sie evidenzbasierte Ansätze, um Transfer nicht nur zu proklamieren, sondern organisational zu verankern.

- *Sie sind die entnervte Wissenschaftlerin?* Sie haben großartige Ideen für Kooperationen, aber der administrative Aufwand frisst mehr Zeit als die eigentliche Forschung. Diese Handreichung hilft Ihnen zu verstehen, wo die Hebel für Vereinfachungen liegen – und wie Sie diese aktivieren können.
- *Sie sind die geduldige Verwaltungskraft?* Sie wissen, dass die Prozesse kompliziert sind, aber Sie müssen sich an Recht und Gesetz halten. Hier erfahren Sie, wie sich Compliance und Effizienz miteinander vereinbaren lassen.

Widerstände als Entwicklungschancen

Diese Handreichung basiert auf einer zunächst kontraintuitiven Erkenntnis: *Widerstände gegen Transferbürokratie sind nicht das Problem – sie sind der Schlüssel zur Lösung.* Wo Menschen kreativen Widerstand gegen dysfunktionale Prozesse entwickeln, wo sie „Workarounds“ erfinden oder Regelungen „pragmatisch auslegen“, dort zeigen sich die tatsächlichen Optimierungsbedarfe einer Organisation.

Unser empirisches Material aus sieben Hochschulfallstudien mit 70 Experteninterviews zeigt: Die innovativsten Transferlösungen entstehen dort, wo Menschen produktiv gegen überbordende Bürokratie „widerständig“ werden. Statt diese Widerstände zu bekämpfen, können Hochschulen sie systematisch als Entwicklungsressource nutzen.

Genau hier setzt das Konzept eines *Transferbedingungsmanagements* an: Es geht nicht darum, die Wissenschaftler:innen selbst zu ‚managen‘ – diese sind primär ihrer wissenschaftlichen Community verpflichtet. Stattdessen konzentriert es sich auf die systematische Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen Transfer stattfindet. Transferbedingungsmanagement bedeutet konkret: Die Strukturen, Prozesse und kulturellen Faktoren so zu optimieren, dass Transfer nicht trotz, sondern wegen der Organisation gelingt.

Was Sie hier finden – und was Sie damit machen können

Diese Handreichung ist keine theoretische Abhandlung, sondern ein Praxisleitfaden. Sie ist damit *handlungsnah und sofort umsetzbar*. Sie finden konkrete Diagnoseinstrumente, mit denen Sie die Transferbedingungen an Ihrer Hochschule systematisch erfassen können. Das Transferwiderstände-Radar hilft Ihnen, kritische Bereiche zu identifizieren. Das Transferpotenzial-Mapping führt Sie Schritt für Schritt durch eine fundierte Situationsanalyse.

Die Empfehlungen sind *systematisch und wissenschaftlich fundiert* und basieren auf einem Drei-Ebenen-Modell (strategisch, operativ, kulturell)

und vier empirisch identifizierten Widerstandsklustern: Bürokratiedi-
lemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle. Jedes
Cluster wird mit spezifischen Diagnosefragen und Handlungsoptionen
verknüpft.

Die Handreichung berücksichtigt, dass nicht alle Hochschulen gleich
sind, indem sie die Hochschul- und Transferkontexte *differenziert und
übertragbar* macht. Sie finden Hinweise zur kontextsensitiven Anpas-
sung der Vorschläge sowie Übertragbarkeitsaspekte zwischen verschie-
denen Hochschultypen und -größen.

Was können Sie konkret damit machen?

Mit der dezidierten Praxisausrichtung dieser Handreichung gehen ganz
konkrete Einsatzmöglichkeiten des hier aufbereiteten Wissens einher:

- Sie können herausfinden, welche der vier Widerstandskluster an Ih-
rer Hochschule dominieren.
- Sie können einen konkreten Drei-Punkte-Aktionsplan für Ihr wich-
tigstes Transferhindernis entwickeln.
- Mit den Mapping-Tools können Sie systematische Organisations-
entwicklungsprozesse anstoßen.
- Das Nachschlagewerk in Teil C liefert Ihnen detaillierte Umset-
zungshilfen für 32 konkrete Handlungsoptionen.
- Die „Lifehacks“ in Kapitel 8 bieten pragmatische Sofortlösungen für
den Transferalltag.

Für wen ist diese Publikation relevant?

Dieses Buch bietet Aufschlussreiches für alle, die sich für Hochschul-
entwicklung und für Praxisfragen der Kooperation von Wissenschaft und
Gesellschaft interessieren. Ganz besonderen Praxisnutzen sehen wir
insbesondere für folgende Adressaten:

- *Hochschulleitungen* finden hier strategische Ansätze zur systemati-
schen Transferentwicklung und evidenzbasierte Argumente für Res-
ourcenentscheidungen.
- *Transfermanager:innen und Mitarbeitende in Transferstellen* erhal-
ten konkrete Werkzeuge zur Prozessoptimierung und zum Umgang
mit typischen Konfliktsituationen.
- *Wissenschaftler:innen mit Transferaktivitäten* verstehen die organi-
sationalen Hintergründe ihrer Alltagsfrustrationen und lernen, wie
sie selbst zu Verbesserungen beitragen können.

- *Verwaltungskräfte* in forschungs- und transferbezogenen Bereichen bekommen Hinweise, wie sich rechtliche Sicherheit und praktische Effizienz vereinbaren lassen.
- *Wissenschaftspolitik* auf Bundes- und Länderebene erhält Impulse für die Weiterentwicklung regulatorischer Rahmenbedingungen.

Überblick über diese Handreichung

Wir haben unsere Erkenntnisse und Praxisempfehlungen in diesem Buch in drei Teile strukturiert:

■ *Teil A:* Die theoretische Fundierung schafft das notwendige Verständnis für die komplexen Zusammenhänge im hochschulischen Transfer. Ohne diese Grundlagen bleiben viele praktische Probleme unverständlich und Lösungsansätze oberflächlich. Teil A erarbeitet die konzeptionellen Grundlagen der Transferbedingungen und stellt die vier empirisch identifizierten Widerstandskluster vor: Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle. Sie lernen, Widerstände als produktive Signale für Organisationsbedarfe zu interpretieren statt sie als störende Hindernisse zu bekämpfen.

■ *Teil B:* Der Praxisteil überführt die konzeptionellen Grundlagen in konkrete Handlungsschritte. Von der systematischen Diagnose bis hin zu spezifischen Lösungsansätzen erhalten Sie hier die Werkzeuge für die praktische Arbeit vor Ort. Das Transferwiderstände-Radar ermöglicht eine schnelle Ersteinschätzung, das Transferpotenzial-Mapping führt durch eine systematische Situationsanalyse. Daraus werden 32 konkrete Handlungsoptionen abgeleitet, gegliedert nach strategischen Grundsatzentscheidungen, operativen Prozessoptimierungen und kulturellen Interventionen. Ein systematisches Monitoring sichert die Nachhaltigkeit der Verbesserungen.

■ *Teil C:* Die abschließenden Kapitel verdichten die Erkenntnisse und bieten praktische Hilfsmittel für den Arbeitsalltag. Von detaillierten Umsetzungsleitfäden bis hin zu schnellen Problemlösungen finden Sie hier alles für die nachhaltige Implementierung. Das Nachschlagewerk bereitet alle Handlungsoptionen systematisch mit konkreten Umsetzungsschritten auf, während die Lifehacks pragmatische Sofortlösungen für typische Transfersituationen bieten. Das Fazit entwickelt eine Vision für den produktiven Umgang mit Widerständen als natürlichem Bestandteil organisationaler Entwicklung.

Die empirischen Erkenntnisse dieser Handreichung basieren vornehmlich auf Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie auf Technologietransfer. Die entwickelten Analyseprinzipien und Hand-

lungsstrategien lassen sich jedoch auch auf andere Transferformen und Partnerschaften übertragen – von der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen bis hin zu Open-Science-Initiativen.

Die vorliegende Handreichung basiert auf den Ergebnissen des vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten Projekts „Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im Transfer“ (WiKET, Laufzeit 2022–2025) am Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg. Innerhalb des Projekts wurden verschiedene methodische Zugänge genutzt:

Desktop-Research und Dokumentenanalyse: Systematische Auswertung von Transferstrategie-Papieren, Transferkonzepten, Zielvereinbarungen, Verwaltungsvorschriften und Leitfäden zur Transfergestaltung an den Fallstudienhochschulen sowie konzeptionelle Aufarbeitung empirischer und theoretischer Studien zu Transferhemmnissen, Rollenkonflikten und Governance-Prozessen.

Fallstudien mit 360-Grad-Analysen: Qualitative Tiefensondierung an sieben Hochschulen (Universitäten und HAW) mit unterschiedlicher disziplinärer Prägung (GSW vs. MINT). Mittels 70 Experteninterviews (2022–2024) wurden Wahrnehmungen und Einschätzungen zum Transfer aus vier Perspektiven erhoben: wissenschaftliches Personal mit Transferaktivitäten, Hochschulleitungen, Transfermanager:innen in spezialisierten Einrichtungen sowie externe Anspruchsgruppen.

Mapping-Workshops mit Transferakteuren: Partizipative Situationsanalysen zur Aufschlüsselung komplexer Transfer-Widerstand-Situationen mit unterschiedlichen Akteursgruppen. Methodologisch orientiert sich das Verfahren an der Situationsanalyse nach Adele Clarke, um sowohl unmittelbar wirkende als auch weitestgehend unsichtbare Elemente der Transferpraxis zu identifizieren.

Critical-Friend-Session und Validierungsworkshops: Reflexion und Validierung der empirischen Erkenntnisse durch Community-Rückkopplungen aus Hochschul- und Wissenschaftsforschung sowie Hochschulpraxis zur Entwicklung tragfähiger Bewertungskriterien.

Die hier präsentierte Darstellung verdichtet die wesentlichen Projektergebnisse unter dem leitenden Kriterium der Relevanz für die praktische Gestaltung des Transfermanagements. Die empirischen Erkenntnisse basieren vornehmlich auf Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie auf Technologietransfer. Die entwickelten Analyseprinzipien und Handlungsstrategien lassen sich jedoch auch auf andere Transferformen und Partnerschaften übertragen – von der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen bis hin zu Open-Science-Initiativen.

Eine vollständige Auflistung aller Publikationen und Vorträge findet sich unter: www.hof.uni-halle.de/projekte/wiket.

A

Einige Grundlagen zum Einstieg

1. Transferbedingungen

Wo und wie Hochschulen die Aufgabe des Transfers wahrnehmen, ist hochschulspezifisch unterschiedlich ausgeprägt. Dies hängt z.B. vom Hochschultyp (HAW oder Universität), von den Disziplinen (z.B. MINT oder GSW), vom regionalen Umfeld der Hochschule (z.B. aufgrund des Einflusses des regionalen Wettbewerbs zwischen Hochschulen, geographischer Randlagen, der Prägung durch kleine und mittlere Unternehmen oder der Strukturstärke von Regionen) und vom Engagement verschiedener Akteure (z.B. Hochschulleitung, Hochschulangehörige, Kammern und Verbände) ab (vgl. Kanning/Richter-Harm 2018: 15).

Um eine hinreichende Effektivität und Effizienz von Transferprozessen zu gewährleisten, ist ein an die Umstände angepasstes Transferbedingungsmanagement erforderlich (Pasternack 2022: 70). Die Bedingungen sind jedoch selten eindeutig oder stabil, sondern unterliegen institutionellen Logiken, organisationalen Routinen und individuellen Handlungsmustern. Wissenschafts- und hochschulpolitisch ist damit immer auch die Formulierung und Umsetzung einer Transferstrategie an den Hochschulen verbunden. Transferstrategien von Hochschulen unterscheiden sich je nach Hochschultyp und institutionellem Profil. Forschungsuniversitäten sind z.B. traditionell stark in den Technologietransfer eingebunden, indem sie Patente und Spin-offs fördern oder über hochschulinterne Innovationszentren Kooperationen mit der Wirtschaft initiieren. Sie verfügen häufig über spezialisierte Transferbüros, die Forschende bei der Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse unterstützen (Pasternack/Schneider 2019: 30). Fachhochschulen hingegen fokussieren stärker auf den regionalen Wissenstransfer und praxisorientierte Kooperationen mit Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen. Transferaktivitäten sind hier oft anwendungsbezogen und eng mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedarfen verknüpft.

Die Formulierung und Umsetzung einer Transferstrategie ist eine institutionelle Aufgabe der Hochschulleitungen und erfordert spezifische Governance-Strukturen, d.h. Handlungsregeln, die die Koordination und Kooperation unterschiedlicher Akteure steuern (insb. Wissenschaftsrat 2016: 19). Dazu gehören u.a. die Schaffung von Anreizstrukturen, der Aufbau von Unterstützungsstrukturen (Personal, Räume, Mittel) und ein professionelles Kooperationsmanagement (ebd.: 19–21). Pasternack (2022: 70) macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass die Herstellung optimaler Transferbedingungen nur darauf abzielen kann, Gelegenheitsstrukturen zu schaffen, in denen potenzielle Partner die Chance

haben, ihre gemeinsamen Interessen zu entdecken und wahrzunehmen – denn Gelegenheiten werden genutzt oder auch nicht. Durch die Gestaltung günstiger Kontexte kann jedoch die Wahrscheinlichkeit von Kontakten und Kopplungen erhöht werden.

Um Hochschulen dabei zu unterstützen, ihre Transferpraxis gezielt weiterzuentwickeln, ist es hilfreich, die bestehenden Bedingungen systematisch zu erfassen und zu reflektieren. Dieses Kapitel bietet ein Orientierungsraster, das drei zentrale Ebenen unterscheidet: (1) Organisationsformen und Governance, (2) Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse und (3) Mindset, Handlungslogiken und Kompetenzen. Jede dieser Ebenen bringt spezifische Herausforderungen und Gestaltungsspielräume mit sich. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen auf, wie diese Ebenen analysiert werden können, wo typische Hemmnisse liegen – und welche Ansatzpunkte für Anpassungen bestehen.

1.1. Organisationsformen und Governance

Die erste Ebene bildet das organisationale Fundament für hochschulischen Transfer – sie umfasst die formalen Organisationsstrukturen, Governance-Mechanismen und institutionellen Arrangements, die den hochschulinternen Rahmen für Transferaktivitäten definieren. Diese Strukturen sind nicht neutral – sie kanalisieren, ermöglichen oder beschränken bestimmte Formen von Transfer.

Hochschulen setzen in ihrer Transferarbeit durchaus unterschiedliche Schwerpunkte und widmen den verschiedenen Transferkanälen unterschiedlich viel Aufmerksamkeit und Ressourcen. Historisch betrachtet haben sich die Transferaktivitäten an vielen der untersuchten Hochschulen zunächst über Initiativen im Bereich des Innovationsmanagements und der Gründungsförderung entwickelt. Darauf aufbauend wurden sukzessive weitere Transferkanäle erschlossen, etwa im Bereich der Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Diese Entwicklung prägt bis heute die institutionellen Strukturen und Prozesse des Transfers an vielen Hochschulstandorten. Dabei zeigt sich in der Praxis eine deutliche Heterogenität nicht nur zwischen den Hochschulen, sondern auch innerhalb der einzelnen Institutionen.

Die meisten Hochschulen haben in den letzten Jahren *zentrale Transferstrukturen* aufgebaut. Diese sind typischerweise als Referate, Stabsstellen oder Serviceeinheiten organisiert und liegen im Verantwortungsbereich der Hochschulleitungen. Die Organisationsformen, Aufgaben und Leistungsangebote dieser können sehr unterschiedlich sein. So kann

das Angebotsspektrum von reinen Informations- und Kommunikationsleistungen bis hin zu Beratungs- und Unterstützungsleistungen reichen. Inhaltlich kann dies die Unterstützung bei Antragstellung und Projektabwicklung, die Beratung über Patent- und Fördermöglichkeiten oder auch das Forschungs- und Transfermarketing umfassen. In den meisten Fällen sollen sie zumindest als zentrale Anlaufstelle für die Hochschulangehörigen fungieren. (Hamm/Koschatzky 2020: 60; Kesting 2013: 115)

Auffällig ist dabei die häufige organisatorische Trennung von forschungsunterstützenden und transferunterstützenden Strukturen – ein Hinweis darauf, dass Transfer als eigenständiger Aufgabenbereich begriffen wird. Es gibt auch Hochschulen die darauf Wert legen, dass die inhaltliche Unterstützung (z.B. Gründungsberatung und Kooperationsanbahnung mit der Wirtschaft) im Transfer von administrativen Aufgabenbereichen (z.B. Projektmittelverwaltung, Vertragsmanagement oder Infrastrukturmanagement) getrennt wird. In Kopplung mit dem regionalen und überregionalen Umfeld der Hochschulen sind zudem zahlreiche Arten von Netzwerken (z.B. Alumninetzwerke, Transfernetzwerke, Fördervereine, Branchennetzwerke, Gründernetzwerke) entstanden, die helfen sollen, den Transfererfolg im regionalen Umfeld zu stärken. Das Nebeneinander zentraler und dezentraler Strukturen schafft jedoch auch Koordinationsherausforderungen und kann zu unklaren Zuständigkeiten führen. Transfer als eigenständigen Aufgabenbereich zu begreifen und organisatorisch zu isolieren, kann aber auch der viel geäußerten Forderung, Transfer müsse als Querschnittsaufgabe verstanden und verankert werden, entgegenstehen. Demnach soll Transfer nicht nur gleichberechtigt neben Lehre und Forschung verankert werden, sondern vielmehr inhaltlich in Forschung und Lehre integriert bzw. als integraler Bestandteil verstanden werden.

Ein charakteristisches Muster zeigt sich in den *Institutionalisierungswegen*: Viele heutige Transferstrukturen entstanden aus zeitlich befristeten Projektförderungen und wurden später in dauerhafte Organisationsstrukturen überführt. Diese projektbasierte Genese bringt jedoch strukturelle Herausforderungen mit sich: Viele Stellen bleiben drittmittelfinanziert, was zu Diskontinuitäten und hoher Personalfuktuation führt. Da Transfer stark von persönlichen Beziehungen abhängt, gehen mit Personalwechseln oft wertvolle Zugänge zu Netzwerken und Erfahrungen verloren.

Neben den zentralen Transfereinheiten finden sich (Projekt-)Strukturen für einzelne Transferaktivitäten bzw. Transferkanäle (z.B. Zentren für Auftragsforschung, fakultätsübergreifende Institute, Gründungszentren oder Technologietransferzentren) an den Hochschulen. Diese entstan-

den häufig aus fachspezifischen Anforderungen bzw. Bedarfen heraus. Als zunehmend strukturelle Antwort auf regulatorische Beschränkungen entstehen (*privatwirtschaftliche*) *Ausgliederungen*: Transfer-GmbHs, Tochtergesellschaften oder An-Institute. Diese ermöglichen es, bestimmte Transferaktivitäten außerhalb der Regelungen für öffentliche Einrichtungen durchzuführen. Diese Strukturen bieten vglw. mehr Flexibilität bei Personaleinstellungen, Projektmittelbewirtschaftung und Kooperationsgestaltung. Solche Ausgliederungen sind jedoch nicht nur pragmatische Lösungen, sondern reflektieren ein grundlegendes strukturelles Problem: Die Spannung zwischen den Anforderungen öffentlicher Verwaltung und den Flexibilitätserfordernissen erfolgreichen Transfers. Sie zeigen, wie Hochschulen kreativ auf strukturelle Hemmnisse reagieren.

An mehreren Hochschulen lassen sich zudem sogenannte *Entrepreneurship-Professuren* und Forschungsprofessuren finden. Das gezielte Einrichten von Professuren im Bereich Entrepreneurship (d.h. bewusst Transferakteure schaffen) wird insbesondere an HAW positiv hervorgehoben. Über ihre persönlichen Kontakte zu Unternehmen tragen diese Professor.innen maßgeblich zur Anbahnung von Kooperationen bei. Sie sind auch in die Gründungsberatung und die Unterstützung von Start-ups involviert. Die *Patentabwicklung* findet an den meisten Hochschulen über Landespatentagenturen oder ähnliche rechtliche Formierungen statt (vgl. König et al. 2012). Die Zusammenarbeit mit solchen Strukturen soll eine personelle Entlastung für die Verwaltungen der Hochschulen und zugleich den Zugriff auf Expert.innen zum Patentrecht (i.d.R. über verschiedenste Fachdisziplinen), den aufgebauten Erfahrungsschatz und Netzwerke an Verwertungspartner bieten.

Auf der *Governance-Ebene* zeigt sich Transfer oft in der Hochschulleitung durch eigene Prorektorate oder Vizepräsidentschaften bzw. als Teilaufgabe innerhalb solcher. Dies signalisiert die gewachsene strategische Bedeutung, schafft aber auch Koordinationsbedarfe zwischen verschiedenen Leitungsebenen. Transferstrategien existieren zwar an den meisten Hochschulen, es entsteht jedoch der Eindruck, dass diese Papiere eher als Mittel zum Zweck erstellt worden waren. Dies deutet darauf hin, dass formale Strategiepapiere und gelebte Transferpraxis oft auseinanderfallen – ein charakteristisches Merkmal organisationaler „Entkopplung“ (Meyer/Rowan 1977) zwischen formalen Strukturen und tatsächlichen Aktivitäten.

Übersicht 1: Alles Wichtige zu Organisationsformen und Governance

Was muss entschieden & gestaltet werden?	Was sind typische Herausforderungen?	Was hat sich in der Praxis bewährt?
 Zentrale vs. dezentrale Transferorganisation Trennung von Forschungs- & Transferunterstützung  Projektfinanzierung vs. Verstetigung (privatwirtschaftl.) Ausgründungen  Rolle der Hochschulleitung Transferstrategie	 unklare Zuständigkeiten Fragmentierte Strukturen  Koordinationsprobleme Diskontinuitäten  Personalfluktuations	 Klar definierte Verantwortlichkeiten Transferziele in Leitbilder & Entwicklungspläne einbinden  Verstetigung erfolgreicher Projekte Nachhaltige Ressourcenstrukturen  Verbindung Forschung, Lehre & Transfer

1.2. Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse

Die zweite Ebene umfasst die Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, durch die Transfer praktisch umgesetzt wird. Hier zeigt sich besonders deutlich die Spannung zwischen formalen Strukturen und gelebter Praxis. Transferprozesse sind oft weniger standardisiert als andere Hochschulprozesse und stark von informellen Elementen geprägt.

Transferprozesse können sowohl hochschulintern als auch -extern initiiert werden. Hochschulintern spielen Transferstellen eine doppelte Rolle: Sie fungieren als Katalysatoren bestehender Transferinteressen und können gleichzeitig als aktive Initiatoren auftreten, die Transferpotenziale erschließen. Diese prospektive Rolle erfordert jedoch ausreichende personelle Ressourcen und entsprechende Kompetenzen. Externe Initiierung erfolgt oft über bestehende Netzwerke und persönliche Kontakte. Kammern, Verbände und Wirtschaftsförderungsorganisationen fungieren dabei als wichtige Vermittler. Formale Anfragen laufen typischerweise über Transferstellen, während informelle Kontakte direkt zwischen Wissenschaftler:innen und externen Partnern entstehen. Während bestimmte Prozesse (wie Vertragsabschlüsse) formalen Regeln folgen

müssen, läuft ein Großteil der alltäglichen Abstimmung (hochschulin-tern wie hochschulextern) über informelle Kanäle (wie Gespräche bei Netzwerkveranstaltungen oder beim Mittagessen). Diese Informalität kann Flexibilität schaffen, birgt aber auch Risiken bei Personalwechseln.

Auch *Netzwerkveranstaltungen* bieten Gelegenheiten für initiale Kontaktanbahnungen. Solche Veranstaltungen können nach außen, aber auch nach innen gerichtet sein. Besondere Herausforderungen ergeben sich aus den notwendigen Übersetzungsleistungen zwischen verschiedenen Systemlogiken: Transfermanager:innen müssen zwischen wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Sprache vermitteln, unterschiedliche Zeithorizonte einplanen, koordinieren und verschiedene Erfolgskriterien kommunizieren (können).

Hochschulische Entscheidungsstrukturen und Verwaltungsvorschriften sind oft komplex. Im Falle von Transferprozessen berühren sie verschiedene Bereiche, z.B. rechtliche Aspekte, finanzielle Fragen und fachliche Bewertungen. Dies führt zu mehrstufigen Entscheidungsprozessen mit verschiedenen Beteiligten. Unklare oder überschneidende *Zuständigkeiten* können dabei zu Verzögerungen oder „Nicht-Zuständigkeits-Rangeläufen“ (Schneider et al. 2025: 61) führen. Solche finden sich häufig an den Schnittstellen angrenzender transferrelevanter Bereiche (z.B. Transferstelle, Kommunikationsabteilung, Gründungsberatung, Patentverwertung). Diese Unklarheiten können zum Teil daraus resultieren, dass bestehende zentrale Verwaltungseinheiten zunehmend mit Transferaktivitäten konfrontiert werden, für die sie ursprünglich nicht vorgesehen waren.

Ein zentrales Spannungsfeld auf der Prozessebene ist die Balance zwischen *Standardisierung und Flexibilität*. Während Standardisierung Effizienz und Nachvollziehbarkeit schafft, erfordert Transfer oft flexible, situationsangepasste Lösungen. Hochschulen ringen mit der Frage, welche Prozesse standardisiert werden sollten und wo Flexibilität notwendig bleibt. Die Formalisierung von Transferprozessen scheitert oft an praktischen Hindernissen: Entweder sind die Prozesse zu vielfältig für einfache Standardisierung oder es fehlen geeignete Tools und Ressourcen für die Prozessdokumentation. Aber auch technologische Entwicklungen erschweren Standardisierungsprozesse: So unterliegt der Bereich des Technologietransfers zusätzlich marktähnlichen Dynamiken. Selbst wenn eine Standardisierung gelingt, kann diese morgen schon wieder überholt und damit unbrauchbar sein.

Zunehmend nutzen Hochschulen *digitale Tools* zur Prozessoptimierung: Forschungsinformationssysteme erfassen systematisch relevante Infor-

mationen und Wissen zu Transferaktivitäten (z.B. Publikationen, Projekte, Patente), Online-Plattformen erleichtern die Kontakthanbahnung und digitale Workflows beschleunigen Genehmigungsprozesse. Diese Digitalisierung kann Effizienzgewinne bringen, erfordert aber auch entsprechende Investitionen und Kompetenzen.

Übersicht 2: Alles Wichtige zu Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen

Was muss entschieden & gestaltet werden?	Was sind typische Herausforderungen?	Was hat sich in der Praxis bewährt?
 Standardisierung vs. Flexibilität Transferstelle: Katalysator oder Initiator  Interne Kommunikations- und Abstimmungsprozesse  Transparente oder informelle Entscheidungswege	 Balance zw. Standardisierung & Flexibilität Nachvollziehbarkeit von Transferprozessen  Kommunikation zw. Fachbereichen und zentralen Einheiten  Sichtbarkeit erfolgreicher Transferprojekte	 klare Prozessbeschreibungen und Zuständigkeiten regelmäßige Austauschformate (z.B. Transfer-Foren)  Feedback- und Lernschleifen in Transferprozessen  digitale Tools zur Prozessdokumentation und -steuerung

1.3. Mindset, Anreize, Handlungslogiken und Kompetenzen

Auf der dritten Ebene stehen die Menschen im Mittelpunkt: Wissenschaftler.innen, Transfermanager.innen, Hochschulleitungen, Verwaltungsmitarbeitende und externe Partner. Ihre Motivation, ihr Mindset, ihre Kompetenzen und die Anreize, denen sie folgen, bestimmen letztendlich, ob und wie Transfer stattfindet. Diese Ebene ist besonders wichtig, da Transfer stark personengebunden ist und von individuellen Netzwerken und Beziehungen lebt.

Transfer wird von vielen Wissenschaftler.innen noch als „Extra“ oder „Zusatz“ wahrgenommen, nicht als integraler Bestandteil ihrer Aufgaben (Schneider et al. 2025: 64). Dies liegt auch daran, dass Transfererfolge in akademischen Karrierewegen oft weniger honoriert werden als Forschungsleistungen. Wissenschaftler.innen treffen in ihrer Arbeit rationale Entscheidungen auf Basis von *Kosten-Nutzen-Abwägungen*, und

solange Transfer nicht entsprechend anerkannt wird, bleibt er nachrangig.

Die bestehenden *Anreizsysteme* an Hochschulen sind häufig nicht auf den Transfer ausgerichtet. Berufungsverfahren, Leistungsbewertungen und Karrierewege orientieren sich in erster Linie an Forschung und Lehre. Dadurch sind selbst transferwillige Wissenschaftler:innen gezwungen, ihre Prioritäten entsprechend zu setzen. Einige Hochschulen experimentieren mit transferbezogenen Anreizen: Dazu zählen Lehrdeputatsreduktionen, die Gleichstellung von Transfer- und Forschungsdrittmitteln oder die Vergabe von Transferpreisen. Diese Maßnahmen können eine Signalwirkung entfalten, müssen aber systematisch und langfristig angelegt sein.

Es zeigen sich aber auch generationelle und disziplinäre Unterschiede in der Wahrnehmung von Transfer: Jüngere Wissenschaftler:innen sind oft aufgeschlossener für Transfer, sehen ihn aber mitunter auch als zusätzliche Belastung neben ihrer Qualifikation. Blatter/Schelle (2022: 65) beschreiben z.B., dass „Nachwuchswissenschaftler:innen die Schwierigkeit [haben], ihre Qualifizierungsarbeiten innerhalb befristeter Projektlaufzeiten und somit auch befristeter Arbeitsverträge abzuschließen. Diese Erwartungen zu erfüllen, stehe in einem gewissen Kontrast zum Praxistransfer.“ Demgegenüber sind Wissenschaftler:innen, die bereits Führungsverantwortung oder eine eigene Professur innehaben, transferaktiver als andere Statusgruppen (Canino et al. 2024: 59). Technische Disziplinen haben traditionell einen leichteren Zugang zu Transfer als Geistes- und Sozialwissenschaften. Solche disziplinären Unterschiede sind darauf zurückzuführen, dass das Verständnis von Forschungstransfer lange Zeit auf die Kopplung von Industrie mit Ingenieur- und Naturwissenschaften verengt war. Daneben sind sichtbare Transferkanäle wie Auftragsforschung und Unternehmenskooperationen häufig auf technisch-naturwissenschaftliche Innovationen ausgerichtet. Geistes- und Sozialwissenschaften haben hingegen oft andere, weniger formalisierte Formen des Transfers entwickelt, die in der klassischen Transferdebatte (bisher) weniger sichtbar sind. Zudem sind die Verwertungslogiken in den technischen Disziplinen – etwa durch Patente oder konkrete Produktentwicklungen – direkter erkennbar als in den Geistes- und Sozialwissenschaften, wo der gesellschaftliche Impact oft diffuser und schwerer messbar ist.

Die unterschiedliche Wahrnehmung und *Priorisierung* von Transfer spiegelt sich auch in der Zusammenarbeit verschiedener Hochschuleinheiten wider. Den überwiegend verwaltenden Einheiten hochschulischer Zentralverwaltungen wird oft eine risikoaverse Handlungslogik zuge-

schrrieben (Schneider et al. 2025: 64). Das heißt, die Verwaltungen würden bei Unsicherheiten oder rechtlichen Grauzonen eher zur Nicht-Handlung neigen, anstatt aktiv Lösungswege zu entwickeln. Im Kontext von Transferaktivitäten, die mitunter Flexibilität erfordern, kann eine solche Handlungslogik besonders hemmend wirken. Sie kann zu zeitlichen Verzögerungen, erhöhtem Abstimmungsaufwand oder sogar zur völligen Blockade von Transfervorhaben führen.

Ein erfolgreicher Transfer erfordert spezifische *Kompetenzen*, die über reine Fachexpertise hinausgehen. Dazu gehören beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten, Projektmanagement, rechtliche Grundkenntnisse und unternehmerisches Denken. Für Transfermanager:innen sind „Übersetzungsleistungen“ zwischen verschiedenen Systemlogiken besonders wichtig – die Fähigkeit, zwischen wissenschaftlicher und praktischer Sprache zu vermitteln. Diese Kompetenzen sind nicht selbstverständlich vorhanden und müssen systematisch entwickelt werden. Während es für Forschungs- und Lehrkompetenzen etablierte Entwicklungswege gibt, fehlen oft entsprechende Angebote für Transferkompetenzen. Das betrifft sowohl Wissenschaftler:innen als auch Transfermanager:innen und Verwaltungsmitarbeitende. Für viele Hochschulen ist der Aufbau entsprechender Expertise eine Herausforderung, insbesondere da spezialisierte Stellen oft drittmittelfinanziert und damit diskontinuierlich besetzt sind.

Auch in der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und externen Partnern zeigen sich in einigen Aspekten grundlegende *kulturelle Unterschiede*. Den Unternehmen wird aus wissenschaftlicher Sicht vorgehalten, sie seien ausschließlich an kurzfristiger Verwertung und direkter Profitgenerierung interessiert, statt am eigentlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Aus dem Bereich der Unternehmensverbände ist hingegen zu vernehmen, dass es den Hochschulen an unternehmerischem Denken fehle. (Ebd.: 65) Solche Unterschiede werden durch divergierende Erwartungen und Zeitvorstellungen zwischen Hochschulen und Unternehmen verstärkt. Auch innerhalb der Wirtschaft gibt es strukturell bedingte Unterschiede in den Handlungslogiken: Während kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in kurzfristigen Konjunkturzyklen und unter unmittelbarem Wettbewerbsdruck agieren müssen, sind Hochschulen auf längerfristige Planungshorizonte ausgerichtet, die sich an akademischen Kalendern und komplexen Verwaltungsprozessen orientieren. Große Unternehmen können diese zeitliche Lücke aufgrund ihres größeren finanziellen Spielraums besser überbrücken. KMU sind zudem oft auf schnelle Problemlösungen angewiesen, da sie im Tagesge-

schäft kaum Ressourcen für längerfristige Entwicklungsprozesse vorhalten können.

Der hochschulische Transfer hängt in hohem Maße von einzelnen engagierten Personen ab. Diese *Personenabhängigkeit* birgt sowohl Chancen als auch Risiken für das Transfergeschehen der Hochschulen. Ein zentrales Problem ist beispielsweise die hohe Anfälligkeit bei Personalwechseln, die sowohl Professor:innen als auch Transfermanager:innen betrifft. Der Verlust persönlicher Netzwerke und des damit verbundenen impliziten Wissens lässt sich an den Hochschulen oft nicht ohne Weiteres kompensieren. Die Bedeutung der Personenabhängigkeit unterscheidet sich teilweise zwischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Während Universitäten durch vergleichsweise stärker institutionalisierte Transferstrukturen und mit mehr hauptamtlichen Transferpersonal eine gewisse Grundstabilität gewährleisten können, sind HAW aufgrund ihrer geringeren Größe und Ressourcenausstattung stärker von einzelnen aktiven bzw. engagierten Personen abhängig.

Übersicht 3: Alles Wichtige zu Mindset, Anreize, Handlungslogiken und Kompetenzen

Was muss entschieden & gestaltet werden?	Was sind typische Herausforderungen?	Was hat sich in der Praxis bewährt?
 Prioritätensetzung Haltung gegenüber Transfer (z.B. Offenheit, Relevanz)  Anreizsetzungen Handlungslogik: risikoavers vs. risikoaffin  Forschungs-, Lehr- und/oder Transferkompetenzen	 Anerkennung von Transferleistungen Einzelpersonenabhängigkeit  Handlungslogiken: Wissenschaft vs. Praxis Weiterbildungsangebote zu Transferkompetenzen  Zeitkonflikte zw. Forschung, Lehre und Transfer	 Transferspezifische Anreize (z.B. Transferpreise, Sabbaticals)  Sichtbarmachung und Anerkennung von Transferleistungen  gezielte Qualifizierungsangebote für Transferakteure

2. Transferwiderstände

Transferwiderstände gehören zu den zentralen Herausforderungen hochschulischer Transferpraxis. Sie wirken dabei keineswegs ausschließlich hemmend, sondern können zugleich funktionale Signale für strukturelle Spannungen sein. Dieses Kapitel verfolgt daher zwei Ziele: (1) Zunächst wird erläutert, wie Widerstände im hochschulischen Transfer neu gedacht und sowohl in ihrer destruktiven als auch in ihrer konstruktiven Form verstanden werden können. (2) Anschließend wird eine Verdichtung typischer Konstellationen in Form von vier Widerstandsklustern vorgestellt.

Die Clusterbeschreibungen stützen sich vornehmlich auf empirische Kenntnisse zu Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie zum Technologietransfer. Die in den folgenden Abschnitten dargestellten Widerstände spiegeln daher vor allem diese Bereiche wider, wenngleich viele der beobachteten Dynamiken auch für andere Transferformen anschlussfähig sind.

2.1. Widerstände neu denken: Von destruktiv zu produktiv

Widerstände im hochschulischen Transfer sind ein vielschichtiges Phänomen. Sie zeigen sich selten als offene Ablehnung, sondern oft in subtileren Formen wie impliziter Verweigerung, kreativem Ausweichen oder informellen Umgehungsstrategien. Entgegen verbreiteter Annahmen ist Widerstand dabei nicht per se dysfunktional. Vielmehr entwickeln Akteure im Umgang mit strukturellen Spannungen (unbewusst) häufig funktionale Widerstandspraktiken, um innerhalb bestehender Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Solche Praktiken – etwa informelle Kooperationen oder kreative Workarounds – können kurzfristig Probleme überbrücken, langfristig aber die Probleme verschärfen, etwa, wenn informelle Kooperationen institutionelle Lösungen unterlaufen. Trotzdem enthalten sie nicht selten bereits innovative Ansätze zur Lösung tieferliegender Strukturprobleme. In diesem Sinne liegt in Widerständen auch ein Potenzial für organisationale Weiterentwicklung, sofern sie als Ausdruck von Erfahrungswissen und Gestaltungswillen verstanden werden. Damit können Widerstände nicht nur als Hindernisse, sondern auch als konstruktive Rückmeldungen von Prozessbeteiligten verstanden werden, die für Anpassung und Weiterentwicklung genutzt werden können. In der Praxis zeigt sich z.B., dass Akteure informelle

Umgehungsstrategien im Transfergeschehen nicht nutzen, um das System grundsätzlich in Frage zu stellen, sondern um innerhalb seiner Spielregeln ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten (und ggf. zu erweitern). Widerstandspraktiken enthalten also oft auch schon (innovative) Lösungsansätze ihrer zugrundeliegenden Probleme.

Ob Transferwiderstände konstruktiv oder destruktiv wirken, hängt wesentlich davon ab, wie die Hochschule mit ihnen umgeht: Werden sie als Ausdruck von Praxiserfahrung und Problemlösungskompetenz der Transferakteure verstanden und systematisch aufgegriffen, können sie produktiv für die Weiterentwicklung von Transferprozessen oder -regelungen genutzt werden. Bleiben solche Transferwiderstände hingegen unerkannt oder werden als störende Abweichung von Verwaltungsvorschriften behandelt, bleiben die ursprünglichen Probleme im Transfergeschehen bestehen. In diesem Sinne liegt in Transferwiderständen ein Potenzial für die systematische Weiterentwicklung des hochschulischen Transfers.

Dabei variieren Widerstände in Intensität und Ausprägung je nach Kontext. Kleinere Hochschulen müssen z.B. mit geringeren Ressourcen auskommen, dies gilt vor allem beim Personal. Sie verfügen daher über weniger Expert:innen, Transferakteure sind hier eher „Allrounder“¹. Größere Universitäten entwickeln dagegen häufig hybride Strukturen aus formalen und informellen Praktiken. Widerstände sind damit immer auch organisationsspezifisch geprägt und erfordern daher differenzierte Lösungsansätze, die die jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Widerstände haben zudem immer auch eine zeitliche Dimension: Während einige in institutionellen Strukturen verwurzelt und zeitlich stabil sind (z.B. bürokratische Routinen), variieren andere situativ viel stärker und können sich durch personelle Wechsel oder neue Leitungsentscheidungen verschieben (z.B. Prioritätensetzung). Diese unterschiedlichen Zeithorizonte eröffnen verschiedene Interventionsmöglichkeiten: Kurzfristig können kommunikative Praktiken und Prioritätensetzungen verändert werden, langfristig sind strukturelle Reformen notwendig.

Damit wird deutlich: Widerstände markieren nicht nur Reibungsstellen, sondern eröffnen auch Ansatzpunkte für organisationales Lernen und Entbürokratisierung. Um diese unterschiedlichen Dynamiken greifbar zu machen, werden folgend typische Problemlagen im hochschulischen

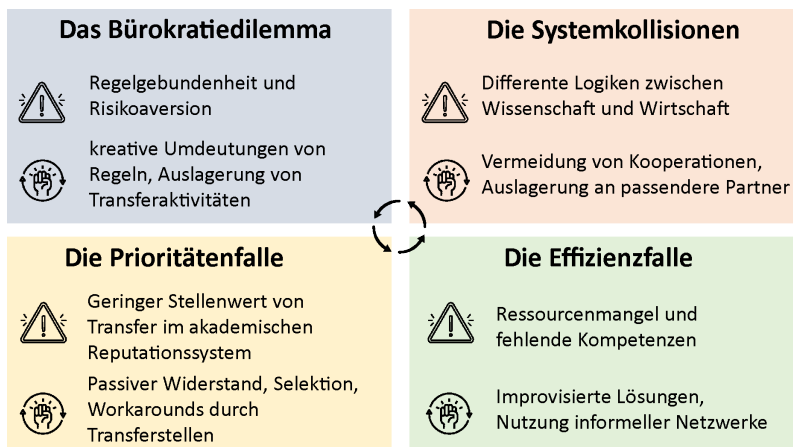
¹ s.u. 2.2.4. Die Effizienzfalle

Transfer, Widerstandspraktiken und Lösungsansätze zu vier sogenannten Widerstandsklustern zusammengefasst.

2.2. Die vier Widerstandsklustern: Verstehen, diagnostizieren, handeln

Die vier Widerstandsklustern (Übersicht 4) verdichten typische Konstellationen von Widerstand im Hochschultransfer. Sie sind dabei in der Praxis nicht getrennt zu betrachten, vielmehr liegen die darin aufgezeigten Dynamiken und Effekte auch wechselseitig überlappend vor und können sich somit gegenseitig verstärken. Dies wird am Beispiel administrativer Hürden (Aspekt des Bürokratiedilemmas) deutlich, die Transfer nicht nur ausbremsen oder verhindern, sondern ihn gleichzeitig unattraktiv machen und zur Folge haben können, dass Transfer nachrangig priorisiert wird (Prioritätenfalle).

Übersicht 4: Übersicht zu Ursachen und Widerstandsformen der vier Widerstandsklustern im hochschulischen Transfer



2.2.1. Das Bürokratiedilemma

Das Bürokratiedilemma entsteht im Spannungsfeld zwischen öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen und Transferaktivitäten, und wird dabei durch zwei zentrale Elemente konstituiert:

■ Erstens unterliegen Hochschulen als öffentliche Einrichtungen strengen regulatorischen Vorgaben, insbesondere bei der Verwendung von Steuermitteln. Dies manifestiert sich in einem komplexen Geflecht von Gesetzen und Vorschriften, wie z.B. dem Zuwendungsrecht oder dem Besserstellungsverbot. Hinzu kommen vielschichtige Vorschriften zur Abrechnung von Drittmitteln und Vorgaben zur Beschäftigung von Personal (z.B. WissZeitVG). Diese externen Rahmenbedingungen begrenzen den Handlungsspielraum für die Durchführung und Gestaltung von Transferaktivitäten.

■ Zweitens verstärken hochschulinterne Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe das Bürokratiedilemma zusätzlich, z.B. fragmentierte Zuständigkeiten innerhalb der Hochschule oder risikoaverse Interpretationen externer Rahmenbedingungen. Die Hochschulen selbst oder einzelne Mitarbeitende können so zur Verschärfung des Bürokratiedilemmas beitragen.

Widerstände zeigen sich vor allem auf der Verwaltungsebene in Form von überbordenden Dokumentationspflichten, starren Prozessvorgaben oder einer risikoaversen Auslegung rechtlicher Rahmenbedingungen, äußern sich also typischerweise in Form von passivem Widerstand. In seltenen Fällen sind auch aktive Widerstandshandlungen erkennbar, z.B. in expliziten Aufforderungen der Verwaltung, bestimmte Förderungen nicht zu beantragen.

Aus den Umständen des Bürokratiedilemmas entwickeln sich jedoch auch produktive Umgangsstrategien und institutionelle Innovationen. Kreative Regelinterpretationen ermöglichen es, innerhalb bestehender Vorschriften Spielräume zu finden, etwa, wenn Personalkosten in Sachmittel umdeklariert oder Bindungsfristen für Geräte durch Ko-Finanzierung umgangen werden. Einige Hochschulen setzen bereits auf institutionelle Lösungen wie die Gründung von Transfer-GmbHs und Tochtergesellschaften oder lagern Transferaktivitäten in An-Institute aus. Dadurch werden einige der als hinderlich empfundenen Regeln der öffentlich-rechtlichen Einrichtungen umgangen und damit flexiblere Handlungsspielräume eröffnet.

Die zentrale Paradoxie des Bürokratiedilemmas: Die gleichen Strukturen, die Transfer behindern, erfüllen gleichzeitig wichtige Schutz- und Kontrollfunktionen für die Organisation. Erfolgreiche Transferakteure navigieren durch diese Ambivalenz, indem sie kreative Lösungen entwickeln und verschiedene Umgangsstrategien situativ kombinieren.

2.2.2. Die Systemkollisionen

Mit dem Cluster Systemkollisionen fassen wir Situationen zusammen, die sich an der Schnittstelle zwischen akademischem und wirtschaftlichem Kontext abspielen. Solche manifestieren sich sowohl in strukturellen Inkompatibilitäten als auch in kommunikativen und normativen Differenzen. Beide Systeme – Wissenschaft und Wirtschaft – folgen unterschiedlichen Handlungslogiken, Kommunikationskulturen, Zeithorizonten und Wertvorstellungen.

Während im akademischen Kontext neben der Lehre die Forschung im Vordergrund steht und die Forschungsarbeit typischerweise auf längere Zeithorizonte ausgerichtet ist, operieren Akteure in wirtschaftlichen Kontexten oft in kürzeren Zyklen: sie interessieren sich stärker für konkrete, schneller verwertbare Ergebnisse und folgen einer pragmatischen Orientierung an Handlungssicherheit. Hinzu kommen unterschiedliche ‚Sprachgewohnheiten‘, implizite Erwartungen und divergierende Qualitätsmaßstäbe, die oft nicht explizit thematisiert werden. Für hochschulischen Transfer bedeutet dies, dass sich die Transferakteure zwischen diesen unterschiedlichen Logiken und Erwartungen bewegen müssen, was zu strukturellen Spannungen führen kann. Diese Spannungen werden durch inkompatible rechtliche Rahmenbedingungen verschärft, die einerseits die akademische Freiheit schützen sollen, andererseits aber marktnahe Aktivitäten erschweren.

Die Reaktionen externer Akteure auf die Problemlagen dieses Clusters umfassen die gänzliche Vermeidung von Kooperationen mit Hochschulen oder Ausweichbewegungen auf andere Hochschulen, (mit) denen es vermeintlich besser gelänge, Übersetzungsleistungen zu erbringen. Einige Hochschulen schaffen daraufhin unternehmerische Vehikel, die sich bis zu einem gewissen Grad außerhalb der eigentlichen Hochschulstruktur befinden. Diese Ausgliederung ist nicht nur eine Ausweichstrategie, sondern eine bewusste strukturelle Antwort der Hochschule auf die systemische Inkompatibilität. Dabei wird der Systemkonflikt nicht aufgelöst, sondern durch institutionelle Trennung handhabbar gemacht. Diese Strategie spiegelt die Einsicht wider, dass bestimmte Transferaktivitäten innerhalb der Hochschulstruktur prinzipiell nicht oder nur schwer realisierbar sind.

Diese Reaktionsmöglichkeiten scheinen jedoch von der Größe der Hochschule abhängig zu sein. Die Schaffung einer Transfer-GmbH wird von kleineren Hochschulen oftmals als nicht praktikabel angesehen. Stattdessen greifen diese häufiger auf An-Institute oder eine pragmatische Größendifferenzierung zurück. So werden beispielsweise Projekte

mit einer höheren Fördersumme über die Hochschule abgewickelt und kleinere Auftragsprojekte über An-Institute. In beiden Fällen handelt es sich um Formen des produktiven Widerstands, da sie die Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen verändern.

Ein häufiger Ansatz zur Überwindung von Kommunikationsschwierigkeiten oder (arbeits-)kulturellen Differenzen ist die Nutzung informeller Kommunikationswege. Unternehmen und Wissenschaftler:innen umgehen dabei formale Strukturen wie zentrale Transferstellen und kommunizieren direkt mit bekannten Personen, wenn sie diese z.B. aus früheren Begegnungen kennen. Diese informellen Wege können die kulturellen Barrieren reduzieren, führen aber zu einer Personenabhängigkeit und potenziell zu einer Fragmentierung der Transferaktivitäten.

2.2.3. Die Prioritätenfalle

Die Prioritätenfalle liegt im Spannungsfeld des Hochschulwesens, bei dem Transferaktivitäten gegenüber anderen Kernaufgaben systematisch zurückgestellt werden. Dieses Phänomen entsteht durch die konkurrierenden Anforderungen an Wissenschaftler:innen und Hochschulmitarbeitende in den Bereichen Forschung, Lehre und Transfer. Drei wesentliche Faktoren konstituieren die Prioritätenfalle:

- befristete Beschäftigungsverhältnisse schaffen Unsicherheit und fördern kurzfristige Karrierestrategien
- hoher Publikationsdruck lenkt Ressourcen primär auf Forschungsaktivitäten
- geringe Honorierung von Transfererfolgen in akademischen Karrierewegen im Vergleich zu Forschungsleistungen und Drittmittelwerbungen

Widerstände zeigen sich meist als passive Vermeidungsstrategien, wie Verzögerungstaktiken oder vorgeschobene Ressourcenengpässe. Transferbeauftragte berichten z.B. von Schwierigkeiten, Unternehmensanfragen hochschulintern weiterzuleiten, da sie keine Garantie für Aufnahme oder zeitliche Verfügbarkeit der Wissenschaftler:innen geben können.

Wissenschaftler:innen treffen rationale Entscheidungen basierend auf Kosten-Nutzen-Abwägungen. So werden z.B. bestimmte Förderlinien, Transferkanäle oder Kooperationspartner aufgrund negativer Vorerfahrungen gemieden. Förderprojekte werden gegenüber direkten Auftragsprojekten bevorzugt, da sie Deputatsreduktionen ermöglichen, akademische Anerkennung bringen oder geringere unmittelbare Verwertungsanforderungen stellen.

Solche Prioritätensetzungen führen zu einem Priorisierungsautomatismus, bei dem nicht inhaltliche Qualität oder gesellschaftliche Relevanz, sondern allein die Handhabbarkeit zum entscheidenden Kriterium wird. Aber auch an anderen Stellen können Widerstände entstehen. So wehren z.B. Verwaltungseinheiten Transferaktivitäten aktiv ab oder erschweren sie durch eine bewusst höhere Bepreisung, wenn der Aufwand unverhältnismäßig erscheint.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen entwickeln Transferstellen häufig Workarounds, um trotz mangelnder Prioritätensetzung anderer Organisationseinheiten voranzukommen. Dabei übernehmen sie Aufgaben in Eigenregie, wenn andere Abteilungen keine Ressourcen zur Verfügung stellen können oder wollen, z.B. im Veranstaltungs- oder Kommunikationsbereich. Solche Selbstorganisation ist zwar lösungsorientiert, macht aber zugleich deutlich, wie stark Transferakteure auf sich allein gestellt sind, wenn institutionelle Unterstützung fehlt oder eher hinderlich wirkt.

2.2.4. Die Effizienzfalle

Mit der Effizienzfalle beschreiben wir Situationen, in denen ein Mangel an spezifischem Wissen, etablierten Routinen und ausreichenden Ressourcen den Transfer behindert und damit Transferwiderstände auslöst. Besonders kleinere Hochschulen verfügen z.B. häufig nicht über spezialisiertes Personal für komplexe rechtliche oder administrative Transferfragen. Die Effizienzfalle entsteht durch mehrere strukturelle Defizite:

- fehlende Fachexpertise in spezialisierten Bereichen wie EU-Förderung oder Vertragsrecht
- ständig verändernde rechtliche Rahmenbedingungen, die die Etablierung von Routinen erschweren
- strukturelle Ressourcenknappheit in relevanten Verwaltungsabteilungen (z.B. Rechtsabteilung)
- nicht expliziertes implizites Wissen über Strukturen und Prozesse

Komplexe Förderbürokratie erfordert spezialisiertes Wissen, das nicht ad hoc erworben werden kann. Größere Hochschulen beschäftigen daher z.B. mittlerweile EU-Referent:innen oder Beauftragte für spezielle Förderprogramme. Kleinere Einrichtungen sind dabei häufig überfordert. Ihnen fehlen oft personelle Ressourcen und damit auch eingespielte Routinen im Umgang mit den Anforderungen. Dies führt zu Unsicherheiten hinsichtlich Zuständigkeiten und Abläufen, was wiederum fehleranfällige oder ineffiziente Prozesse begünstigt. Die mangelnde institutio-

nelle Verankerung kann somit zu ungewollten Regelverstößen oder Verzögerungen im Verfahren führen.

Die Effizienzfalle zeigt, dass Transferhindernisse oft nicht durch mangelnde Motivation, sondern durch strukturelle Defizite entstehen. Um dennoch effektive Transferarbeit leisten zu können, entwickeln Mitarbeitende individuelle Lösungsansätze für wiederkehrende Probleme, was zu uneinheitlichen Vorgehensweisen führt („der eine macht so, der andere so“). Eine gängige Strategie ist die Inanspruchnahme externer Beratung bei komplexen rechtlichen oder wirtschaftlichen Fragestellungen. Auch der Aufbau paralleler Strukturen zur Kompensation institutioneller Defizite – wie etwa das Führen von Excel-Listen zur Budgetkontrolle, wenn das Buchungssystem keine Transparenz bietet – wird als notwendige Reaktion auf die strukturellen Lücken genutzt. Diese Widerstandspraktiken haben ambivalente Auswirkungen: Sie ermöglichen es, Transferarbeit trotz struktureller Mängel zu leisten, können aber gleichzeitig Transferprozesse verlangsamen und ineffizient machen.

B

**Transferwiderstände auffinden und
produktiv nutzen**

3. Zur Einführung

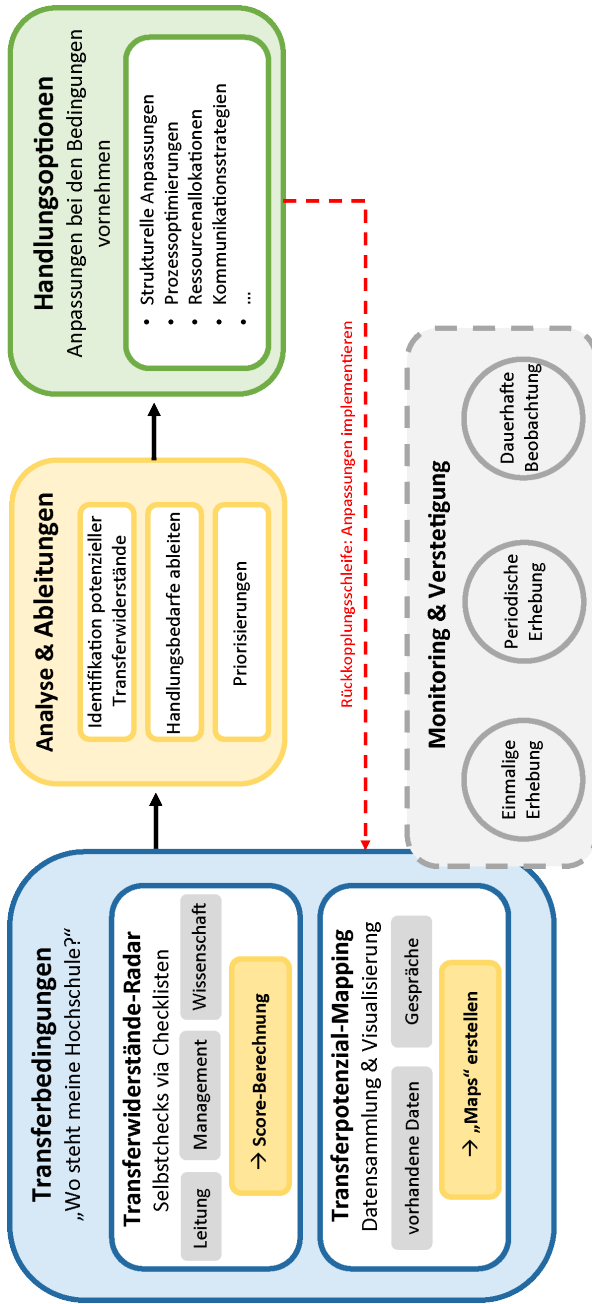
Aufbauend auf den zuvor beschriebenen Widerstandsklustern¹ stellt sich die Frage, inwiefern die identifizierten Transferhemmnisse auch im Kontext der eigenen Hochschule bestehen. Bislang lässt sich an Hochschulen i.d.R. folgendes Schema der Problembearbeitung beobachten: Erst wenn Probleme massiv auftreten, werden Anstrengungen unternommen, für diese eine Lösung zu finden. Zu diesem Zeitpunkt können Entwicklungen jedoch bereits eine Eigendynamik entwickelt haben, die Reaktionen erzwingt, die sich nur mit deutlich erhöhtem Ressourceneinsatz umsetzen lassen. Je früher aber (potenzielle) Widerstände erkannt werden, desto eher und besser können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Um dies zu erkennen, muss sich die Hochschulleitung bzw. das Transfermanagement eine systematisierte Kenntnis über die bestehenden Bedingungen verschaffen. Hier ist Anwendungswissen der Transferpraxis gefragt. Auf Basis von Erfahrungen und Beobachtungen aus der Praxis lassen sich die jeweiligen Transferbedingungen an der Hochschule erfassen und beschreiben. Die Kenntnis ist im Idealfall fortwährend zu aktualisieren. Beides lässt sich nicht allein durch Ad-hoc-Aktivitäten erreichen. Deshalb ist ein strukturiertes Vorgehen erforderlich. Ein solches Vorgehen ermöglicht es, potenzielle Transferwiderstände frühzeitig zu erkennen und hilft neue Widerstände nicht zu übersehen. Dies kann jedoch nur der erste Schritt sein. Letztlich bedarf es ebenso angemessener Handlungsweisen, die Lösungen zwischen verschiedenen Erwartungen und Ansprüchen finden.

Im Folgenden wird ein Weg nachgezeichnet, der ebendies integriert (Übersicht 5). Er soll zu einem Selbstbeobachtungsprozess an Hochschulen beitragen und Selbstprüfung ermöglichen. Damit gehen zwei Ziele einher: Einerseits soll über die Transferbedingungen (Input) an der eigenen Hochschule auf potenzielle Transferwiderstände (Output) geschlossen werden. Um solche im Hochschulalltag einerseits rechtzeitig zu erkennen, d.h. entsprechende Signale zu identifizieren und zu lokalisieren, und andererseits diese Signale unter Berücksichtigung von Kontextinformationen zu verarbeiten und zu bewerten, braucht es Instrumente. Dafür werden im Folgenden zwei Diagnose-Tools vorgestellt: (1) das Transferwiderstände-Radar und (2) das Transferpotenzial-Mapping.

¹ s.o. Abschnitt 2.2. Die vier Widerstandsklustern: Verstehen, diagnostizieren, handeln

Übersicht 5: Ablaufschema für die Selbstdiagnose von Transferwiderständen und Entwicklung von Handlungsprogrammen



Beide zielen darauf ab, durch Selbstchecks herauszufinden, wo es (potenzielle) Transferhemmnisse gibt, die Transferwiderstände wahrscheinlich machen. Das schafft Transparenz und Orientierung für Entscheidungsträger:innen. Daraus sollen schließlich andererseits Handlungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Transferwiderständen abgeleitet, entsprechende Handlungsprogramme entwickelt und letztlich Anpassungen (im Input) vorgenommen werden. Das gesamte Verfahren kann einmalig, in periodischen Abständen oder in Form einer dauerhaften Beobachtung durchgeführt werden.

4. Diagnose: Wo steht meine Hochschule?

Um einerseits auf etwaige Transferwiderstände und andererseits auf notwendig werdende Ressourcenentwicklungen oder Prozessanpassungen schließen zu können, braucht es eine hinreichende Informationsgrundlage. Solche Informationen müssen aufwandsarm verfügbar gemacht werden. Folgend werden dafür zwei Instrumente dafür vorgestellt.

4.1. Transferwiderstände-Radar

Um eine aussagekräftige Datengrundlage zu schaffen, lässt sich ein Transferwiderstände-Radar entwerfen. Der Ausgangspunkt dafür ist, dass durch bestimmte Handlungen und Ereignisse Signale für Transferwiderstände erkennbar werden. Checklisten mit entsprechenden Leit- bzw. Bewertungsfragen können dabei einen Zugang bieten. Dadurch soll es ermöglicht werden, Signale zu entschlüsseln und bewerten zu können, ob es auf Widerstände verweist.

In einem ersten Zugriff bietet es sich an, solche Checklisten zielgruppenorientiert zu gestalten: für die Hochschulleitungsebene, das Transfermanagement und die Wissenschaftler:innen. Innerhalb dieser Zielgruppen bieten sich dann anonymisierte Befragungen an, die ggf. auch durch externe Akteure erfolgen können. Im Idealfall können die Wahrnehmungen aller drei Akteursgruppen direkt miteinander verglichen werden. Dies ermöglicht eine differenzierte Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. Vorstellbar ist aber auch die Abfrage innerhalb nur einer Zielgruppe. Grundlage der Checklisten ist das Konzept der vier Widerstandscluster (Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle, Effizienzfalle)², die jeweils mit Leit- und Bewertungsfragen abgefragt werden.

Die Checklisten (vgl. Übersichten 6–8) und darin enthalten Fragen lassen sich hinsichtlich Anzahl und Detailliertheit dem Bedarf und hochschulinternen Gegebenheiten anpassen. Dabei ist immer zu fragen: Welche Faktoren können verwendet werden, um bestimmte Prozesse zu beobachten bzw. zu diesen Informationen zu gewinnen?

² s.o. 2.2. Die vier Widerstandscluster: Verstehen, diagnostizieren, handeln

Übersicht 6: Checkliste für die Hochschulleitungsebene mit Beispielfragen

Nr.	Leitfragen	Bewertung*			
		Ja	teils/ teils	Nein	Weiß nicht
Bürokratiedilemma					
1	Sind die administrativen Verfahren für Drittmittelprojekte hochschulweit standardisiert?				
2	Werden Beschwerden über Verwaltungsaufwand systematisch erfasst?				
3	Existieren Bagatellgrenzen, für Kleinbeträge ohne Genehmigungsverfahren?				
4	...				
Systemkollisionen					
5	Ist Transfer als Aufgabe strukturell in der Hochschulleitung verankert (z.B. VP-Amt, Strategiekommission)?				
6	Existiert eine von allen Fachbereichen mitgetragene Transferstrategie?				
7	Gibt es jährlich mehrmals institutionalisierte Formate für Wirtschafts-/Gesellschaftsaustausch?				
8	...				
Prioritätenfalle					
9	Sind konkrete Transferziele in der Hochschulstrategie definiert?				
10	Wird Transfer in Berufungsverfahren als Kriterium berücksichtigt?				
11	Existieren Anreizsysteme für Transferaktivitäten (z.B. Boni, Deputatsreduzierungen)?				
12	...				
Effizienzfalle					
13	Sind Zuständigkeiten für die spezifischen Transferkanäle klar definiert und kommuniziert?				
14	Funktionieren Transferprozesse auch bei Personalwechseln reibungsarm weiter?				
15	Gibt es Systeme zur internen Wissensdokumentation über Transferprozesse?				
16	...				

* „teils/teils“ bedeutet, dass die Bedingung teilweise erfüllt ist oder inkonsistent umgesetzt wird. „Weiß nicht“ lässt sich nutzen, wenn zum Beispiel nicht ausreichend Information vorliegen, um die Frage beantworten zu können.

Übersicht 7: Checkliste für das Transfermanagement mit Beispielfragen

Nr.	Leitfragen	Bewertung			
		Ja	teils/ teils	Nein	Weiß nicht
Bürokratiedilemma					
1	Erhalten Sie benötigte Genehmigungen (z.B. Verträge) in der Regel fristgerecht?				
2	Funktioniert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit reibungsarm?				
3	Sind administrative Abläufe für externe Kooperationen digital unterstützt?				
4	...				
Systemkollisionen					
5	Können Sie Ihre Hochschule nach außen als gut erreichbare Institution mit klaren Ansprechstrukturen kommunizieren?				
6	Haben Sie ausreichend Handlungsspielraum, um pragmatische Lösungen mit Praxispartnern zu finden (z.B. Vertragsgestaltung)?				
7	Gelingt es Ihnen, erfolgreich zwischen unterschiedlichen Erwartungen und Zeithorizonten der Transferpartner zu vermitteln?				
8	...				
Prioritätenfalle					
9	Erhalten Sie positive Rückmeldungen von den Wissenschaftler:innen für Ihre Arbeit in Kooperationsprozessen?				
10	Haben Sie die Möglichkeit systematisch Potenziale für neue Kooperationen innerhalb der Hochschule zu identifizieren?				
11	Haben Sie die Möglichkeit erfolgreiche Transferaktivitäten sichtbar zu machen?				
12	...				
Effizienzfalle					
13	Haben Sie Zugang zu allen transferrelevanten Informationen (z.B. Forschungsprojekte, Kompetenzen)?				
14	Können Sie auf Vorlagen für Standardverfahren zurückgreifen?				
15	Bleiben Transferwissen und institutionelle Kontakte auch bei Personalwechseln erhalten?				
16	...				

Übersicht 8: Checkliste für Wissenschaftler.innen mit Beispielfragen

Nr.	Leitfragen	Bewertung			
		Ja	teils/ teils	Nein	Weiß nicht
Bürokratiedilemma					
1	Können Sie Förderanträge ohne unverhältnismäßigen Verwaltungsaufwand stellen?				
2	Erhalten Sie lösungsorientierte Unterstützung bei Verwaltungs- und Genehmigungsfragen?				
3	Haben Sie Zugang zu verständlichen Informationen bei Transferverfahren (z.B. Vertragsgestaltung)?				
4	...				
Systemkollisionen					
5	Gelingt es Ihnen, mit Praxispartnern tragfähige Erwartungen und Qualitätsstandards auszuhandeln?				
6	Finden Sie zu Ihrer Fachdisziplin passende Transferformate an Ihrer Hochschule?				
7	Können Sie Ihre wissenschaftlichen Methoden und Zeitpläne an Praxisanforderungen anpassen?				
8	...				
Prioritätenfalle					
9	Erhalten Sie für ihr Transferengagement konkrete Entlastungen (z.B. Deputatsreduktion, Hilfskräfte)?				
10	Wird Ihr Transferengagement institutionell gewürdigt (z.B. im Jahresgespräch)?				
11	Sind für Transferprojekte planbare Zeitfenster im Arbeitsalltag vorhanden?				
12	...				
Effizienzfalle					
13	Wissen Sie, welche Transferkanäle und Ansprechpersonen an Ihrer Hochschule existieren?				
14	Haben Sie für alle Transferfragen klare Ansprechpartner.innen?				
15	Können Sie auf bewährte Vorlagen (z.B. Kooperationsverträge, Anträge) unkompliziert zugreifen?				
16	...				

Mithilfe der Bewertung solcher Fragen in den Checklisten lässt sich anschließend ein *Cluster-Score* für jede Zielgruppe ermitteln. Bei der Interpretation der Selbstchecks gilt: Ja-Antworten zeigen gut funktionierende Transferbedingungen an, während Nein-Antworten auf Handlungsbedarf im jeweiligen Widerstandskuster hinweisen.

Die Berechnung des Cluster-Scores kann dann nach einem einheitlichen Punkteschema erfolgen: „Ja“ = 0 Punkte, „Teils/teils“ = 1 Punkt, „Nein“ = 2 Punkte. „Weiß nicht“ wird nicht in die Punkteberechnung einbezogen, dient jedoch als Validierungshinweis: Häufen sich solche Antworten (pro Cluster), sollte das Ergebnis für dieses Cluster als nicht aussagekräftig markiert werden. In diesem Fall sollte zunächst geklärt, ob und warum relevante Informationen fehlen. Dies selbst ist bereits ein wichtiger Diagnosehinweis. Für jedes Cluster lässt sich so ein numerischer Score (Übersicht 9) ermitteln. Je höher der Score ausfällt, desto größer ist also der identifizierte Handlungsbedarf im jeweiligen Bereich. Dabei lässt sich, z.B. für eine Skala von null bis acht Punkten (bei vier Fragen je Cluster und Zielgruppe), annehmen:

- 0–2 Punkte → stabil: Die bestehenden Strukturen unterstützen Transferprozesse, es besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf.
- 3–5 Punkte → moderat: Teilaspekte sind verbesserungswürdig; gezielte Anpassungen können die Transferbedingungen deutlich stärken.
- 6–8 Punkte → kritisch: Ausgeprägte strukturelle Hemmnisse; es besteht dringender Handlungsbedarf zur Sicherung bzw. Ermöglichung wirksamer Transferaktivitäten.

Die Gesamtzahl der Fragen je Cluster kann flexibel angepasst werden. Dabei muss aber die Anzahl der Fragen je Widerstandskuster innerhalb einer Zielgruppe stets identisch sein. Nur so kann eine Vergleichbarkeit und eine aussagekräftige Score-Berechnung gewährleistet werden. Der höchste zu erreichende Score (Score-Maximum) ergibt sich dabei aus der jeweiligen Anzahl der Fragen multipliziert mit zwei und ist für alle Clus-

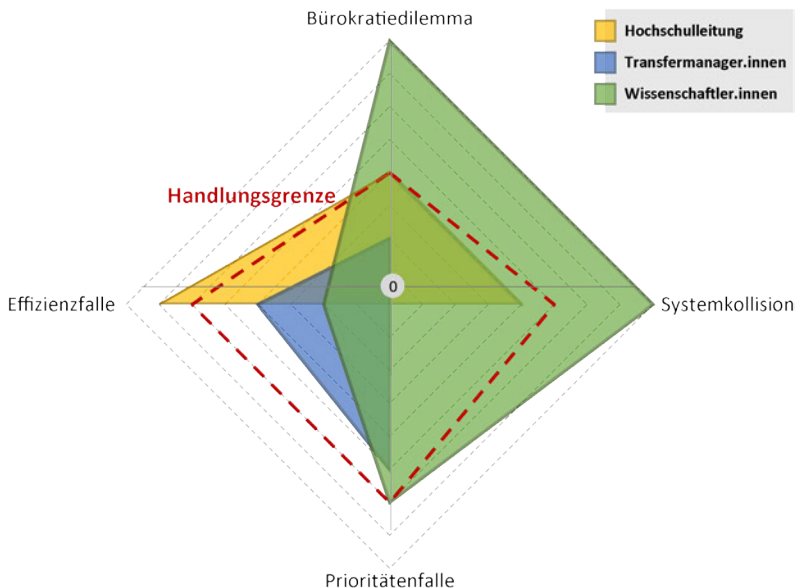
Übersicht 9: Beispielhafte Cluster-Scores für drei Zielgruppen

Cluster	Hochschulleitung	Transfermanagement	Wissenschaftler.innen
Bürokratiedilemma	4	4	0
Systemkollision	2	0	5
Prioritätenfalle	8	8	6
Effizienzfalle	4	4	0

ter gleich (da auch die Anzahl an Fragen bei allen Clustern gleich sein muss). Alternativ können relative Verteilungen (weniger 25 % der möglichen Punkte, 25–75 %, mehr als 75 %) genutzt werden.

Die Scores lassen sich nun bspw. softwaregestützt³ in das Transferwiderstände-Radar überführen (Übersicht 10). In der Visualisierung gilt: Eine kleine Fläche im Radar ist positiv zu bewerten, während eine große Fläche auf potenzielle Widerstände hinweist – also je größer die Fläche, desto wahrscheinlicher Transferwiderstände.

Übersicht 10: Beispielhaftes Transferwiderstände-Radar für drei Zielgruppen



Die Handlungsgrenze (rote gestrichelte Linie) markiert dabei einen hypothetischen Schwellenwert, ab dem Transferhemmnisse als kritisch für die Umsetzung von Wissenstransfer gelten. Sie dient als Orientierungsrahmen zur Einschätzung, wann strukturelle Änderungen oder gezielte Maßnahmen erforderlich sind. Die Linie ist nicht aus den Mittelwerten der drei Gruppen abgeleitet, sondern als normative Grenze konzipiert.

³ Dafür wird unter folgendem Link eine programmierte Excel-Datei zum Download bereitgestellt, in die sich die Werte eintragen lassen – das Diagramm wird dann automatisch erstellt: <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/xlsx/Vorlage-Transferwiderstands-Radar.xlsx>

Diese kann dabei hochschulspezifisch angepasst werden, je nachdem, wie die Herausforderungen in einer Hochschule gewichtet werden. Sie muss aber stets zwischen null und dem Score-Maximum liegen. Wir empfehlen jedoch, die Schwelle bei 75% des Score-Maximums (=Anzahl der Fragen mit zwei multipliziert) anzusetzen, da dies eine gute Balance zwischen realistischer Handlungsfähigkeit und der Notwendigkeit zur Intervention gewährleistet.

Überall dort, wo das Profil eine definierte Handlungsgrenze überschreitet, wird im entsprechenden Cluster Handlungsbedarf angezeigt. Deutliche Unterschiede im Transferwiderstände-Radar zwischen den verschiedenen Befragungsgruppen weisen auf unterschiedliche Wahrnehmungen, Erfahrungsstände oder Rollenerwartungen in Bezug auf Transferbedingungen innerhalb der Organisation hin. In solchen Fällen empfiehlt es sich, die Ergebnisse mit Vertreter:innen aller beteiligten Gruppen zu diskutieren (z.B. in einem moderierten Workshop). So lässt sich ein höheres Commitment für anschließende Maßnahmen erreichen.

4.2. Transferpotenzial-Mapping

Hochschulischer Transfer findet in komplexen organisationalen Gefügen statt, in denen verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Zielsetzungen zusammenwirken. Manchmal fehlt schlichtweg das gemeinsame Verständnis davon, wer eigentlich mit wem zusammenarbeitet, wo die Probleme liegen und welche Abläufe tatsächlich funktionieren. Diese ungeklärten Fragen können dazu beitragen, dass Transferprozesse intransparent bleiben und sich Probleme nur schwer lokalisieren lassen. Um diesem Umstand zu begegnen bietet sich ein Mapping-Verfahren an. Dadurch lassen sich Schlüsselemente, Diskurse, Strukturen und Bedingungen komplexer Situationen aus multiplen Perspektiven sichtbar machen.⁴

Der Mapping-Ansatz geht über herkömmliche Organigramme hinaus und kann sowohl formale als auch informelle Beziehungen zwischen den Transferakteuren erfassen. Dadurch lassen sich nicht nur offizielle Zuständigkeiten abbilden, sondern auch die realen Kommunikations-

⁴ Das Mapping-Verfahren basiert auf dem Instrument der Situationsanalyse nach Adele Clarke (2009). Dieses wurde im Projekt „Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im Transfer“ (WiKET), auf das die Handreichung zurückgeht, in der Praxis angewendet. Die theoretische Fundierung der Situationsanalyse und die unterschiedlichen Analyseschritte, die im Projekt mithilfe des Mappings durchgeführt wurden, sind ausführlich bei Aust et al. (2025) beschrieben.

und Kooperationswege, die den Transfer prägen. Die Visualisierung ermöglicht es, Reibungspunkte gezielt zu identifizieren und gleichzeitig ungenutzte Potenziale aufzudecken.

Das Mappingverfahren richtet sich potenziell an die Hochschulleitung und das Transfermanagement:

- Hochschulleitungen, die einen Überblick über die Transferlandschaft, in die ihre Einrichtung eingebettet ist, gewinnen und strategische Entscheidungen fundiert treffen wollen
- Transferverantwortliche können durch die visuelle Darstellung besser verstehen, warum bestimmte Kooperationen erfolgreich verlaufen, während andere wiederholt auf Hindernisse stoßen

Darüber hinaus dienen solche Maps nicht nur der Analyse, sondern können gleichzeitig als Kommunikationsinstrument fungieren, das eine gemeinsame Diskussionsgrundlage für alle Beteiligten schafft.

Für die praktische Anwendung im Hochschulkontext haben sich zwei zentrale Typen von Maps als besonders geeignet erwiesen:

■ *Organigrammbasierte Maps* bilden den Ausgangspunkt jeder Mapping-Analyse. Sie erfassen die formalen Strukturen einer Hochschule und stellen die offiziellen Zuständigkeiten, Hierarchien und Organisationseinheiten dar. Diese Maps zeigen, wer laut Stellenbeschreibung oder Ordnung für welche Transferaktivitäten verantwortlich ist und wie die verschiedenen Einrichtungen organisational miteinander verbunden sind. Obwohl sie nur die offizielle Struktur abbilden, sind sie unverzichtbar als Referenzrahmen für alle weiteren Mapping-Schritte.

■ *„Messy Maps“ oder Netzwerkvisualisierungen* gehen über die formalen Strukturen hinaus und erfassen die tatsächlichen Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen im Transfergeschehen. Sie visualisieren, wer in der Praxis mit wem zusammenarbeitet, welche Akteure häufig genannt werden und wo Konflikte oder Kooperationen entstehen. Hier kann der Blick zusätzlich auf die Umwelt der Hochschule geworfen werden: welche externen Akteure spielen für den hochschulischen Transfer eine zentrale Rolle? Auch Dokumente, Förderinstrumente oder zeitliche Ereignisse (z.B. Durchlaufen des Transfers-Audits des Stifterverbands) können in der Map visualisiert werden. Diese Maps werden bewusst *messy* gehalten, um die Komplexität der realen Beziehungen nicht durch vorschnelle Vereinfachungen zu reduzieren. Sie können mitunter erhebliche Unterschiede zwischen den formalen Strukturen und der gelebten Praxis aufdecken.

Diese Mapping-Typen bauen aufeinander auf und ermöglichen eine sukzessive Vertiefung der Analyse. Während Organigrammbasierte Maps den strukturellen Rahmen liefern, decken Messy Maps die operative Realität auf und geben Hinweise, wo Anpassungen oder Interventionen sinnvoll sein können.

4.2.1. Der Mapping-Prozess: Schritt für Schritt

Schritt 1: Die organisationale Grundübersicht erstellen

Der erste Schritt des Transferpotenzialmappings besteht in der Erstellung einer einfachen Darstellung der formalen Transferstrukturen einer Hochschule. Dabei werden zunächst alle Organisationseinheiten erfasst, die mit Transfer befasst sind: Transferstellen, Drittmittelabteilungen, Gründungszentren, relevante Stabsstellen sowie die beteiligten Fakultäten oder Fachbereiche. Auch einzelne transferaktive Hochschulangehörige (z.B. Entrepreneurship-Professuren) sollten hier aufgeführt werden, schließlich ist Transfer sehr personenbezogen. Ergänzend können auch relevante externe Partner wie Kammern, Wirtschaftsförderungen oder regionale Unternehmen (z.B. über strategische Partnerschaften), die regelmäßig mit der Hochschule kooperieren, in die Darstellung aufgenommen werden.

Diese Grundübersicht dient als visueller Anker für alle weiteren Schritte. Es empfiehlt sich dabei eine einfache Darstellungsweise mit Kästen für Organisationseinheiten und Linien für formalisierte Beziehungen. Von Bedeutung ist zudem die Erfassung von Personen, die für die weitere Analyse als Gesprächspartner in Betracht kommen – diese können zur besseren Übersicht farblich gekennzeichnet werden.

Schritt 2: Datensammlung und Gespräche führen

Der zweite Schritt umfasst strukturierte Gespräche mit Akteuren aus verschiedenen Bereichen des Transfers: Wissenschaftler:innen mit Transfererfahrung, Mitarbeitende aus Transferstellen und Verwaltung, Hochschulleitungsmitglieder sowie externe Partner. Die Fragen sollten in einem Gesprächsleitfaden festgehalten werden und nicht nur formale Zuständigkeiten thematisieren, sondern besonders die tatsächlichen Arbeitsbeziehungen und -prozesse ansprechen, wie z.B.:

- Mit wem arbeiten Sie bei einer Transferangelegenheit zusammen?
- An wen wenden Sie sich, wenn Probleme in Transferprojekten auftreten?

- Welche Personen oder Stellen sind für Sie besonders wichtig/hilfreich?
- Wo erleben Sie (regelmäßig) Hindernisse oder Konflikte?
- Welche informellen Wege nutzen Sie, um Probleme zu lösen?
- Gibt es Akteure, die früher wichtig waren, aber heute keine Rolle mehr spielen?
- Welche neuen Kooperationen/Zusammenarbeiten haben sich in letzter Zeit entwickelt?

Die Fragen müssen an die jeweiligen Gesprächspartner angepasst werden. Externe Kooperationspartner können beispielsweise danach befragt werden, wie die Zusammenarbeit mit der Hochschule initiiert wurde und wie zufrieden sie damit waren.

Idealerweise wird die Map direkt während des Gesprächs gemeinsam mit der befragten Person erweitert. Dazu wird ihr die bisherige Darstellung gezeigt und die Person erklärt, wo sie selbst im Gefüge steht, mit wem sie zusammenarbeitet und welche Verbindungen aus ihrer Sicht besonders wichtig oder problematisch sind. Dieser partizipative Ansatz hat mehrere Vorteile: Die befragten Personen können die Darstellung korrigieren oder ergänzen, es entsteht direktes Feedback zur Verständlichkeit der Visualisierung, und die gemeinsame Arbeit an der Map führt oft zu detaillierteren Informationen, als sie in einem reinen Gespräch entstehen würden.

Alternativ können die Informationen auch nach den Gesprächen in die Map eingearbeitet werden. In diesem Fall sollten die neuen Erkenntnisse zeitnah nach jedem Gespräch dokumentiert werden, um keine wichtigen Details zu verlieren. So entsteht nach und nach eine komplexere Darstellung, die über die ursprüngliche Grundübersicht hinausgeht.

Schritt 3: Die Messy Map entwickeln

Falls die Maps bereits während der Gespräche gemeinsam entwickelt wurden, geht es nun darum, diese verschiedenen Perspektiven zu einer Gesamtdarstellung zusammenzuführen. Dabei ist es hilfreich, verschiedene Farben und Linientypen zu verwenden, um die unterschiedlichen Informationsarten zu kennzeichnen:

- Ergänzende Akteure (die in Gesprächen erwähnt, aber nicht direkt befragt wurden)
- Zeitliche Ereignisse wie Förderlinien, Projekte oder Veranstaltungsformate, die als wichtige Bezugspunkte genannt wurden
- Verschiedene Verbindungstypen: Wer erwähnt wen im Transferkontext? Wo gibt es etablierte, regelmäßige Zusammenarbeit? Welche

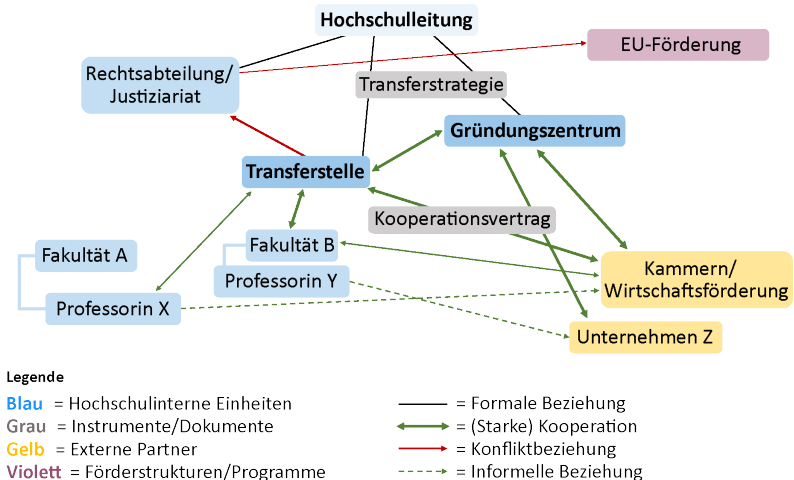
Beziehungen sind vertraglich oder formal geregelt? Wo werden Konflikte oder Probleme wahrgenommen? Welche informellen Wege und Lösungsstrategien existieren?

- Vergangene Verbindungen, die durch Personalwechsel, Ruhestand oder auslaufende Programme nicht mehr bestehen, aber das Verständnis der aktuellen Situation prägen
- Neue Entwicklungen, die sich gerade etablieren oder in Planung sind

Die Erkenntnisse zu Hindernissen und Verzögerungen sollten ebenfalls in die Map integriert werden, indem problematische Bereiche oder Verbindungen entsprechend markiert werden. Dabei sollten sowohl die strukturellen Aspekte (welche Stellen sind betroffen?) als auch die prozessualen Aspekte (wo stocken Abläufe regelmäßig?) berücksichtigt werden.

Nach diesen Schritten wird die Map zunächst *messy* aussehen (Übersicht 11). Das ist auch gut so – immerhin soll sie ja die Komplexität der realen Verhältnisse abbilden und alle gesammelten Informationen erfassen, ohne diese vorschnell zu vereinfachen oder zu bewerten.

Übersicht 11: Beispielhafte Messy Map



Weitere Vertiefungsschritte

Die drei grundlegenden Schritte liefern bereits eine aussagekräftige Darstellung der Transferstrukturen und den dazugehörigen Transferprozessen. Nun gilt es, diese auch tiefergehend zu durchdringen. Je nach Ziel-

■ **User Journeys nachvollziehen:** Anhand der Messy Map können konkrete Transferprozesse nachverfolgt werden: Wie läuft beispielsweise eine typische Unternehmenskooperation von der ersten Anfrage bis zur Vertragsunterzeichnung? Welche Stationen durchläuft ein Gründungsvorhaben von der Idee bis zur Ausgründung? Diese Wege werden in der Map markiert und dadurch womöglich Stellen identifiziert, wo Prozesse regelmäßig ins Stocken geraten oder auch besonders reibungslos funktionieren. Diese Analyse hilft dabei, prozessuale Schwachstellen zu lokalisieren und erfolgreiche Abläufe zu verstehen.

Übersicht 12: Ausschnitt aus der Messy Map



Violett = Förderstrukturen/Programme

-----> = Informelle Beziehung

■ *Pattern-Logik anwenden:* Hier wird nach wiederkehrenden Mustern in den Maps gesucht: Treten ähnliche Konfliktsituationen an verschiedenen Stellen auf? Gibt es erfolgreiche Kooperationsformen, die sich auf andere Bereiche übertragen ließen? Zeigen sich wiederkehrende Kommunikationsprobleme zwischen bestimmten Akteursgruppen? Die Identifikation solcher Muster gibt Hinweise darauf, ob strukturelle Lösungsansätze erforderlich sind oder ob es sich um spezifische Einzelfälle handelt.

4.2.2. Von der Analyse zum Handeln

Das Erstellen von Maps ist ein erster Schritt. Die visualisierten Strukturen und Beziehungen bieten jedoch auch Ansatzpunkte für die praktische Weiterentwicklung des Transfers an Ihrer Hochschule:

■ *Maps als Diskussionsgrundlage nutzen:* Die visuelle Darstellung in einer Map hilft dabei, unterschiedliche Wahrnehmungen mehrerer Akteursgruppen zu erkennen und ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln. Statt abstrakt über komplizierte Strukturen zu diskutieren, kann anhand der Visualisierung konkret aufgezeigt werden, wo Probleme liegen oder sogar an welchen Stellschrauben Lösungsansätze denkbar sind. Besonders wirksam könnten Maps in Workshops, Arbeitsgruppen oder Strategiesitzungen sein, wo verschiedene Perspektiven auf die dargestellten Strukturen eingebracht werden können.

■ *Maßnahmen ableiten und priorisieren:* Maps zeigen nicht nur Probleme auf, sondern können auch den Weg zu möglichen Lösungen weisen. Häufungen von Konflikten können auf Anpassungsbedarfe hindeuten. Entstehen beispielsweise regelmäßig Konflikte an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Organisationseinheiten, können Kommunikations- oder Abstimmungsprobleme vorliegen. Mögliche Instrumente, um solchen Situationen zu begegnen, sind regelmäßige Jour fixe oder klare Verfahrensabsprachen. Zentrale Knotenpunkte in den Maps verdienen ebenfalls besondere Aufmerksamkeit – sowohl als potenzielle Engpässe als auch als Hebelpunkte für Veränderungen. Hier wäre z.B. zu prüfen: Ist diese Konzentration gewollt und effizient oder entstehen dadurch Abhängigkeiten und Verzögerungen? Gegebenenfalls könnten Kompetenzen breiter verteilt oder zusätzliche Verbindungswege geschaffen werden. Der Blick sollte auch darauf gewendet werden, was nicht auf der Map abgebildet wird oder fehlt. Denn blinde Flecken oder schwach vernetzte Bereiche können Hinweise auf ungenutzte Potenziale geben.

■ *Integration in die strategische Planung:* Maps eignen sich auch als Planungsinstrument für mittelfristige Transferstrategien. Neue Förderlinien oder Strukturveränderungen können beispielsweise in bestehende Maps eingezeichnet werden, um deren voraussichtliche Auswirkungen auf das Transfergeschehen der Hochschule abzuschätzen. Wird etwa ein neues Transferzentrum eingerichtet, können diese geplanten Elemente gestrichelt oder in einer anderen Farbe in die bestehende Map eingezeichnet werden. Dabei ist zu überlegen: Mit welchen bestehenden Akteuren würde die Organisationseinheit zusammenarbeiten? Welche neuen Verbindungen entstehen? Könnten sich dadurch bestehende Arbeitsbeziehungen verändern oder Konflikte entstehen?

Der Mapping-Ansatz kann sich so folglich je nach Einsatz und Bedarf von einem reinen Analyseinstrument zu einem kontinuierlichen Kommunikations- oder sogar Steuerungswerkzeug für die Transferentwicklung entwickeln.

5. Ableitungen und Handlungsoptionen

Anhand der nun vorhandenen Informationsgrundlage zu strukturellen und prozessualen Spannungen, von denen potenziell Transferwiderstände ausgehen können, lässt sich auf notwendige Anpassungen schließen. Zu beachten ist dabei, dass die vier Widerstandskluster (Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle)⁵ unterschiedliche Ursachen haben und dadurch jeweils angepasste Maßnahmen erfordern: strukturelle Anpassungen, Prozessoptimierungen, Ressourcenallokationen oder Anpassungen im Kommunikationsgefüge. Einige Widerstände lassen sich durch Lernprozesse oder Anpassungen überwinden und sind somit temporärer Natur. Andere haben einen persistenten Charakter. Letztere wurzeln in grundlegenden organisationalen oder systemischen Inkompatibilitäten.

Die folgenden Handlungsoptionen verstehen sich als Möglichkeiten und Anregungen, nicht als universelle Lösungen. Sie sollen die Spannweite von möglichen Instrumenten und Maßnahmen verdeutlichen und diese zugleich für die Anwendungsebene praxistauglich verknappen. Die aufgeführten Handlungsoptionen sind für verschiedene Zwecke in je unterschiedlichem Maße geeignet. Dabei berücksichtigen sie spezifische organisationale Kontexte sowie die zeitlichen Dynamiken von Transferwiderständen. Die Handlungsoptionen sind nach strategischer, operativer und organisationskultureller Ebene⁶ differenziert, auf denen sich die ableitbaren Ansätze bewegen: Strategische Maßnahmen zielen auf langfristige strukturelle Veränderungen ab, operative Ansätze optimieren bestehende Prozesse und organisationskulturelle Optionen fördern transferfreundliche Einstellungen sowie Verhaltensweisen im Hochschulalltag.⁷ Entsprechend ihrer spezifischen organisatorischen Gegebenheiten, regionalen Kontexte, disziplinären Profile und verfügbaren Ressourcen

⁵ s.o. 2.2. Die vier Widerstandskluster: Verstehen, diagnostizieren, handeln

⁶ Die drei Ebenen (strategisch, operativ und kulturell) dienen der Sortierung und erleichtern die Ableitung von Handlungsoptionen. In der Praxis überschneiden sich die Zuordnungen der Handlungsoptionen zu den Ebenen jedoch. So kann die Erhöhung von Transferbudgets in dieser Darstellung beispielsweise als strategische Maßnahme betrachtet werden, gleichzeitig aber auch als Anreizsetzung wirken und den kulturellen Maßnahmen zugeordnet werden.

⁷ In diesem Kapitel werden die Handlungsoptionen nur kurz beschrieben. Eine Betrachtung und Erläuterung von Voraussetzungen und Herausforderungen sowie Potenziale der Erfolgsmessung in Bezug auf jede Handlungsoption finden sich in Kapitel 7. Handlungsoptionen: Nachschlagewerk. Darüber hinaus werden dort korrespondierende Widerstandskluster der Handlungsoptionen ausgegeben.

cen muss jede Hochschule diese Optionen für sich abschätzen, auswählen, erproben und ggf. anpassen. Für einen ersten Überblick lassen sich diese in Kategorien einordnen (Übersicht 13).

Übersicht 13: Die 32 Handlungsoptionen im Überblick

Handlungsoptionen	Ebene	Zielgruppe	Aufwand	Korresp. Cluster
<i>Bürokratiedilemma</i>				
Auslagerung in eigenständige Rechtsformen	strategisch	Leitung	●●●	SK, EF
Aufdeckung administrativer Barrieren	strategisch	Leitung	●●●	SK
Schaffung eindeutiger formaler Regelungsstrukturen für Transfer	strategisch	Leitung	●●○	EF
Hochschulinterne Transferbudgets schaffen	strategisch	Leitung	●●○	EF
Standardisierte Vertragsvorlagen	operativ	TM	●○○	EF
Informationen zu Fördermöglichkeiten	operativ	TM	●●○	EF
Vereinfachte Entscheidungswege	operativ	TM	●●○	EF
Kalkulationsvorlagen	operativ	TM	●○○	EF
Prozesslandkarten	operativ	TM	●○○	EF
Differenzierte Gemeinkostenmodelle	operativ	TM	●●○	SK
<i>Systemkollisionen</i>				
Alumni-Integration	strategisch	TM	●●○	EF
Unterstützung von Vermittlerpersonen	kulturell	TM	●○○	–
Erwartungsmanagement für unterschiedliche Zeitkulturen	kulturell	Alle	●○○	–
<i>Prioritätenfalle</i>				
Niedrigschwellige Beratung	operativ	TM	●●○	EF
Entwicklung einer Transferstrategie	strategisch	Leitung	●●●	EF
Verankerung von Transfer in der Hochschulleitung	strategisch	Leitung	●●●	–
Transferprofessuren	strategisch	Leitung	●●●	–

Handlungsoptionen	Ebene	Zielgruppe	Aufwand	Korresp. Cluster
Transfersemester	strategisch	Leitung	●●●	–
Qualitätsorientierte statt kennzahlengetriebene Transferberatung	operativ	Leitung, TM	●●○	EF
Community of Practice	kulturell	Alle	●●●	SK
Transferspezifische Anerkennungsformate	kulturell	Alle	●●○	SK
Transfermentoring-Programm für den wissenschaftlichen Nachwuchs	kulturell	W	●●○	SK
Experimentierräume für innovative Transferformate	kulturell	Alle	●●○	SK
<i>Effizienzfälle</i>				
Administrative Zugriffsrechte für Projektverantwortliche erweitern	operativ	Leitung	●●○	–
Etablierung strategischer Partnerschaften und Kooperationsplattformen	strategisch	TM, W	●●○	SK
Disziplinspezifische Transferformate	strategisch	TM	●●○	SK
Förderung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wissenschaft	kulturell	TM, W	●●○	BD
Einrichtung zentrale Transferstelle/Single Point	strategisch	Leitung	●●○	BD
Verstetigung von Kernstellen im Transfermanagement	strategisch	Leitung	●●○	–
Outsourcing von hochspezialisierten Expertisen	strategisch	TM	●●○	–
Implementierung eines CRM-Systems	operativ	TM	●●○	SK
Dokumentation pragmatischer Lösungsansätze	kulturell	TM	●○○	BD

Legende: (geschätzter) Aufwand: ●●● = hoch, ●●○ = mittel, ●○○ = gering; Zielgruppe: Hochschulleitungsebene (Leitung), Transfermanagement (TM), Wissenschaftler.innen (W); Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma (BD), Systemkollisionen (SK), Prioritätenfalle (PF), Effizienzfalle (EF)

5.1. Strategische Ebene

Die strategische Ebene umfasst langfristige, grundlegende Veränderungen, die typischerweise auf Leitungsebene initiiert werden und strukturelle Auswirkungen haben. Diese Maßnahmen zielen auf organisationale Herausforderungen im hochschulischen Transfer ab und schaffen nachhaltige Rahmenbedingungen für effektive Transferprozesse:

■ *Entwicklung einer Transferstrategie:* An vielen Hochschulen lässt sich beobachten, dass die Zielstellungen im Transfer nicht zur operativen Umsetzung in den Transferstrukturen passen. Abhilfe kann hier die Entwicklung (und letztlich auch Implementierung) einer Transferstrategie schaffen. Idealerweise vermittelt diese ein gemeinsames Transferverständnis und bildet die Grundlage für ein entsprechendes Handlungsprogramm. Letzteres ist z.B. die Basis dafür, (bislang isolierte) Transferaktivitäten systematisch zu bündeln. Bei der Formulierung der Bedarfe sollten Personen aus allen transferrelevanten Bereichen der Hochschule beteiligt sein, um so eine ganzheitliche Sicht auf die Thematik zu gewährleisten: Vertreter:innen der Hochschulleitungsebene, Mitarbeiter:innen der Transferreferate, zentraler Verwaltungen, Presse-/Kommunikationsabteilungen, Wissenschaftler:innen und Studierende (Ritter/Stark/Spannagel 2023: 12). Darüber hinaus können bestehende oder potenzielle externe Partner aus Wirtschaft und Gesellschaft einbezogen werden. Mitunter ist die Begleitung durch externe Beratungsunternehmen hilfreich. Im Zuge der Strategieausarbeitung hat es sich bewährt, Schwerpunktthemen zu identifizieren, die an Stärken der Hochschule anknüpfen und gleichzeitig regionale Bedarfe adressieren. Dies bietet die Vorteile, dass sich Einzelaktivitäten in einen kohärenten Gesamtkontext einbetten lassen und die Hochschule nach außen mit einem klaren Profil auftreten kann. Nachdem die Transferstrategie verabschiedet wurde, muss sie auch stetig in der Hochschule kommuniziert werden. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass „in Mitteilungen und in Dokumenten an passenden Stellen Bezüge zur Strategie hergestellt werden“ (ebd.: 15).

■ *Verankerung von Transfer in der Hochschulleitung:* Das Thema Transfer ist nicht an allen Hochschulen als eigenständige strategische Aufgabe in der Hochschulleitung verankert. Oft ist es gar nicht abgebildet oder lediglich als Zusatzaufgabe bei Vizepräsident:innen bzw. Prorektor:innen für Forschung angesiedelt. Die explizite strukturelle Verankerung des Transfers auf höchster Leitungsebene durch ein eigenständiges Amt kann die Sichtbarkeit und den Stellenwert des Transfers nach innen und außen stärken. Zugleich signalisiert eine solche Eigenständigkeit die strategische Gleichwertigkeit von Transfer mit Forschung und

Lehre. Dies kann die interne Akzeptanz von Transferaktivitäten erhöhen und externen Partnern eine.n klare.n, hochrangige.n Ansprechpartner.in bieten.

■ *Auslagerung ausgewählter Transferaktivitäten in eigenständige Rechtsformen:* Hochschulen sehen sich oft mit dem Dilemma konfrontiert, dass die öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen und die damit verbundenen internen Verwaltungsabläufe die für Transferaktivitäten erforderliche Flexibilität und Schnelligkeit verhindern. Um sich dem produktiv zu entziehen, können Hochschulen die Gründung z.B. einer rechtlich eigenständigen Transfergesellschaft oder die Einrichtung von An-Instituten in Betracht ziehen. Alternativ dazu richten Hochschulen auch fakultätsübergreifende Institute und Zentren mit eigener Projektverwaltung ein, welche aber nur bedingt die Vorteile einer eigenen Rechtsform bieten. Solche Strukturen können ausgewählte Transferkanäle (z.B. Gründungen, Veranstaltungen, Auftragsforschung) flexibler bearbeiten als die Hochschule selbst. Fakultätsübergreifende Institute ermöglichen z.B. ein Auftreten als Partner mit breitaufgestellter Expertise gegenüber externen Partnern, während komplizierte Mittelverschiebungen zwischen Fakultäten entfallen. Bei vollständigen Ausgliederungen (z.B. in Form einer GmbH, eines Vereins oder einer Stiftung) ist die Trennung zwischen hoheitlich nicht-wirtschaftlichen und wirtschaftlichen Tätigkeiten für die Trennungsrechnung (EU-Beihilferecht) der Hochschule einfacher. Bewährt hat sich in der Praxis dabei eine enge Verzahnung solcher Einheiten mit den transferbezogenen Strukturen der Hochschule (z.B. mit der Transferstelle), etwa durch personelle Überschneidungen in Schlüsselpositionen oder durch gemeinsame Jour fixe, um sich regelmäßig auszutauschen.

■ *Verstetigung von Kernstellen im Transfermanagement:* Hochschulen gelingt es häufig über externe Anschubfinanzierungen Transferstrukturen aufzubauen, doch die Verstetigung z.B. nach Projektauslauf erweist sich systematisch als große Herausforderung. Eine mögliche Lösung kann eine Teilverstetigung darstellen. Bewährt hat sich dabei ein schrittweiser Ansatz: Zunächst werden zentrale Elemente der durch Anschubfinanzierung entstandenen Strukturen – insbesondere Kernstellen – über Grundmittel verstetigt. Dies kann durch Neudefinition von Daueraufgaben oder Umstrukturierung bestehender Stellen erfolgen, ohne dass zusätzliche Grundmittel erforderlich sind. Dieser Grundstock ermöglicht es im Weiteren, ergänzende Finanzierungen zu akquirieren oder Eigenerlöse zu erwirtschaften. Denn ohne eine grundfinanzierte Basis fehlt die organisationale Kontinuität für längerfristige Kooperationen und Drittmittelprojekte.

■ *Schaffung eindeutiger formaler Regelungsstrukturen für Transfer:* An vielen Hochschulen entstehen Transferhemmnisse durch unklare oder sich überschneidende Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. In der Praxis wird das beispielsweise dadurch deutlich, dass Wissenschaftler:innen oder Verwaltungsmitarbeitende nicht wissen, an wen sie sich bei bestimmten Transferanliegen intern wenden sollen bzw. wer für sie und wofür verantwortlich ist. Kurzum: Es fehlen klare (formale) Regelungsstrukturen (Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege usw.). Diese sind zu definieren und transparent zu machen. Dabei hat sich die strategische Nutzung von Personalunionen, bei denen Schlüsselpositionen in verschiedenen Transfereinrichtungen von derselben Person besetzt werden, als bewährter Koordinationsmechanismus erwiesen. Dadurch lassen sich die meisten Koordinationsprobleme vermeiden und Transfer ‚aus einer Hand‘ ermöglichen.

■ *Einrichtung einer zentralen Transferstelle als Single Point of Contact:* Für externe Akteure, die Kontakt mit einer Hochschule für ein gemeinsames Transfervorhaben aufnehmen wollen, können die Hochschulstrukturen häufig unübersichtlich erscheinen. Externe Partner nehmen die Hochschule oft als „Blackbox“ wahr und wissen nicht, wen sie für welche Transferanliegen ansprechen sollen. Die Etablierung einer klar definierten zentralen Anlaufstelle für alle Transferanliegen kann den Zugang zur Hochschule erleichtern. Diese kann je nach Größe und Möglichkeit der Hochschule als Transferstelle mit einer transferbeauftragten Person oder als größere Organisationseinheit ausgestaltet werden. Entscheidend ist die klare externe Kommunikation dieser Ansprechstrukturen über die Website und die Sichtbarkeit auf Transferveranstaltungen. Eine kleinere Transferstelle kann als zentraler First Contact nach dem First-Level/Second-Level-Prinzip fungieren und bei spezifischen Anfragen gezielt an die passenden internen Expert:innen vermitteln. Eine größere Organisationseinheit kann darüber hinaus umfassendere Aufgaben übernehmen, weil diese z.B. mit verschiedenen spezialisiertem Personal ausgestattet sind und mehrere Transferkanäle oder Transferformate betreuen. In solchen Einheiten lässt sich auch ein aktives systematisches Scouting nach ungenutzten Transferpotenzialen, sowohl hochschulintern als auch in der regionalen Umgebung, integrieren. In der Maximalvariante können alle Transferkanäle in einer Struktur gebündelt werden (z.B. intern in einem Referat oder in einer eigenständigen Rechtsorganisation). Verfügt die Transferstelle zusätzlich über mehrere Räumlichkeiten für Besprechungen sowohl intern als auch mit externen Partnern, stärkt das zusätzlich die Sichtbarkeit des Themas Transfer und den professionellen Umgang damit.

■ *Einrichtung spezialisierter Transferprofessuren:* Transfer an Hochschulen konzentriert sich häufig auf wenige transferaffine Professor.innen, die ihre Transfervorhaben neben Forschung und Lehre verfolgen. Transferkompetenzen und -engagement sind selten Bewertungselemente in Berufungsverfahren. Die Schaffung von Transferprofessuren als (neuer) Professurtyp mit dauerhaft reduziertem Lehrdeputat und klarem Transferauftrag kann die strukturelle Verankerung von Transfer in der Hochschule stärken und fachliche Expertise mit Transferkompetenz verbinden. Da Transfer häufig auf langfristige Beziehungsarbeit und Netzwerkpflege angewiesen ist, erleichtern solchen Professuren den kontinuierlichen Aufbau strategischer Partnerschaften. An manchen Hochschulen finden sich bereits solche Modelle.⁸ Im Bundesland Brandenburg ist dies sogar im Brandenburgischen Hochschulgesetz (BbgHG) geregelt (Landtag Brandenburg 2024).

■ *Entwicklung eines Transfersemesters:* Für Transfervorhaben bleibt neben Forschung und Lehre häufig wenig bis keine Zeit. Die Einführung eines Transfersemesters als Pendant zum klassischen Forschungssemester ermöglicht es Hochschullehrenden, sich zeitlich fokussiert umfangreichen Transferprojekten zu widmen oder neue Transferformate zu entwickeln. Neben einem kompletten Freisemester können bei Nachweis von Transferaktivitäten auch flexible Deputatsanrechnungen eingeführt werden, die eine teilweise Lehrbefreiung ermöglichen. Dadurch werden niedrigschwelligere Anreize für kontinuierliche Transferarbeit geschaffen. An Hochschulen für angewandte Wissenschaften existieren für Forschungsaktivitäten bereits ähnliche Modelle für temporäre Lehrdeputatsreduktionen, wenn sich die Schwerpunkte in den Tätigkeiten der Professor.innen zeitweise verlagern. In der Regel ist dafür ein formaler Antrag beim Präsidium zu stellen. Für die Bewilligung müssen von der Hochschule festgelegte Kriterien erfüllt werden. Dieses Modell kann mit der Anpassung der Kriterien auf Transfersemester übertragen werden. Mögliche transferbezogene Kriterien könnten sein: Mindestvolumen von Auftragsforschungsprojekten, Nachweis regelmäßiger Unternehmenskooperationen oder zivilgesellschaftlicher Partnerschaften, Übernahme von Mentoring-Aufgaben für Gründungsvorhaben oder Start-

⁸ Zwei Beispiele: An der Fachhochschule Potsdam werden Transferprofessuren für max. drei Jahre an bereits berufene Professor.innen vergeben. Diese können in dem Zeitraum ihr Lehrdeputat auf bis zu 10 SWS reduzieren. (<https://www.fh-potsdam.de/hochschule-karriere/karriere/berufung/transferprofessur> 13.8.2025). Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg vergibt Transferprofessuren für einen maximalen Zeitraum von fünf Jahren, in dem für Transfervorhaben das Lehrdeputat um die Hälfte reduziert werden darf (<https://www.h-brs.de/de/pressemitteilung/hochschule-bonn-rhein-sieg-schafft-transferprofessur> 13.8.2025).

ups, Organisation und Durchführung von Transferveranstaltungen oder Aufbau und Pflege strategischer Netzwerke zu regionalen Akteuren.

■ *Disziplinspezifische Transferformate unterstützen und sichtbar machen:* Im hochschulischen Transfer werden verschiedenste Formate genutzt, die jedoch nicht alle für jede Disziplin gleichermaßen geeignet sind. In ingenieurswissenschaftlichen Fächern wird beispielsweise häufiger auf Auftragsforschungsprojekte gesetzt, während Geistes- und Sozialwissenschaften eher Citizen-Science-Formate initiieren. In den Wirtschaftswissenschaften bieten sich beispielsweise Case Studies mit Unternehmen an. Bei der Gestaltung von Transferformaten sind daher die disziplinären Besonderheiten zu berücksichtigen. Transferstellen haben nicht immer einen systematischen Überblick darüber, welche Transferformate an der Hochschule praktiziert werden. Einige sind für die Transferstellen sichtbarer (z.B. Auftragsforschung) als andere (z.B. Abschlussarbeiten in/für Unternehmen), die eher in den Grenzen des Fachbereichs verbleiben. Eine systematische Kartierung existierender Transferformate nach Fachbereichen schafft Transparenz und kann wechselseitige Lerneffekte zwischen den Transferakteuren ermöglichen. So eine „Transferlandkarte“ zeigt auf, welche Ansätze in welchen Disziplinen besonders erfolgreich sind, und macht bewährte Praktiken für andere Bereiche nutzbar. Die Transferstellen können darauf aufbauend bei der Umsetzung, Weiterentwicklung oder Übertragung erfolgreicher Formate helfen.

■ *Integration von Alumni-Arbeit in den Transferbereich:* Ehemalige Studierende können Brückenbauer:innen zwischen der Hochschule und der Praxis sein. Dieses Potenzial wird viel zu selten strategisch genutzt. Alumni-Arbeit und Transferaktivitäten sind an Hochschulen oft organisatorisch getrennt. Eine systematische Einbindung der Alumni-Arbeit in die Transferstrategie und die Integration solcher Aktivitäten in die Transferstrukturen kann wertvolle Potenziale (z.B. Netzwerke, Transfer über Köpfe) freisetzen. Konkrete Ansätze umfassen beispielsweise: Alumni als Mentor:innen für Gründungsvorhaben, als Gastdozierende für praxisnahe Lehrveranstaltungen oder zur Vermittlung von Unternehmenskooperationen.

■ *Administrative Barrieren aufdecken und gezielte Anpassungen vornehmen:* Hochschulische Ordnungen und Verordnungen können Transferaktivitäten behindern. Diese Handlungsoption zielt darauf ab, rechtliche und administrative Barrieren zu identifizieren, die solche Aktivitäten behindern. In Abstimmung mit der Hochschulleitung, der Rechtsabteilung und den betroffenen Transfereinrichtungen lassen sich anschließend praxistaugliche Lösungsansätze entwickeln. Was auf den ersten

Blick trivial erscheint – wie Zugangsregelungen zu Hochschulräumen für Gründungszentren (Vermietung an Externe), die Teilnahme von Externen an Veranstaltungen der Hochschule oder Beschränkungen bei der Nutzung von Infrastruktur durch externe Partner – kann erhebliche Auswirkungen auf Transferprozesse haben. Die Grundordnung einer Hochschule regelt u.a. die Mitgliedschaft in der Hochschule, das heißt, sie legt fest, wer unter welchen Bedingungen als Mitglied gilt. Durch Formulierungsänderungen in der Grundordnung kann jedoch unter bestimmten Voraussetzungen auch die Einbeziehung externer Akteure als Hochschulangehörige, beispielsweise in die Gründungsförderung, ermöglicht werden. Letztlich muss es darum gehen, durch gezielte Anpassungen von Ordnungen, Satzungen und weiteren Regelwerken flexible Rahmenbedingungen zu schaffen, die Transferaktivitäten fördern statt behindern.

■ *Etablierung strategischer Partnerschaften und Kooperationsplattformen:* Die regionale Wirtschaftsstruktur hat einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung von Transferkanälen. So haben zum Beispiel Unternehmen in mittelständisch geprägten Regionen primär ein Interesse an zukünftigen Arbeitskräften, weshalb Transferaktivitäten im Rahmen von Transfer über Köpfe oft interessanter erscheinen. Auch einzelne kooperative Forschungsprojekte mit Hochschulen sind weniger von Interesse, vielmehr bedarf es dauerhafter regionaler Forschungsverbünde. Dazu gehören z.B. sogenannte „Strategische Partnerschaften“ oder „Kooperationsplattformen“ in den Regionen. Diese zeichnen sich durch eine enge und langfristige Kooperation(svereinbarung) zwischen den Partnern aus. Solche Partnerschaften oder Plattformen können thematisch ähnliche Forschungsinteressen mit einem oder mit mehreren Unternehmen bündeln. Sodann lassen sich gemeinsame Aktivitäten koordinieren. Nicht selten sind diese dann Ausgangspunkt von institutionalisierten Standortgemeinschaften wie Technologie- und Innovationszentren, Clusterplattformen oder FuE-Kooperationsprojekten. Zwar entstehen die meisten Unternehmenskooperationen durch die bestehenden Kontakte und Netzwerke der Professor:innen, doch langfristige Partnerschaften und Plattformen bieten einen Schutz gegenüber Personalwechseln an Hochschulen und haben somit auch darüber hinaus Bestand.

■ *Hochschulinterne Transferbudgets schaffen:* Die starren Verwendungsvorgaben und aufwendigen Genehmigungsverfahren externer Fördermittel gehören zu den größten bürokratischen Hürden im Transfer. Einige Transfervorhaben scheitern daran, dass kurzfristige Finanzierungsbedarfe nicht gedeckt werden können oder der Aufwand für externe Förderanträge in keinem Verhältnis zur benötigten Summe steht.

Kleine Summen für Veranstaltungen oder Markterkundungen werden gar nicht erst versucht, über externe Fördermittel zu akquirieren. Die Einrichtung hochschulinterner Transferbudgets kann hier Abhilfe schaffen: Diese ermöglichen es, kurzfristige Innovationsvorhaben zu unterstützen, Anreize für Transferaktivitäten zu schaffen und als Anschub- oder Anschlussfinanzierung für Projekte zu fungieren. Bewährt haben sich projektungebundene Budgets, aus denen schnell und flexibel kleine Summen (z.B. 1.000–10.000 Euro) für Transfervorhaben bereitgestellt werden können. Entscheidend ist dabei, dass die internen Vergabeverfahren unbürokratisch gestaltet werden: Überschaubare Anträge, schnelle Entscheidungswege und minimale Berichtspflichten sind essentiell. Andernfalls entstehen dieselben bürokratischen Hürden, die bei externen Fördergebern kritisiert werden, und das interne Budget wird wirkungslos.

■ *Outsourcing von hochspezialisierten Expertisen:* Insbesondere kleinere Hochschulen verfügen häufig nicht über ausreichende interne Kapazitäten für hochspezialisierte Transferaufgaben wie Patentrecht oder komplexe Lizenzierung. Das führt beispielsweise zu überlasteten Justizariaten. Hier kann die gezielte Auslagerung hochspezialisierter Transferaufgaben an externe Dienstleister oder das Einholen externer Expertise in komplexen Bereichen Abhilfe schaffen. Über punktuelle Beratungsleistungen hinaus können langfristige institutionalisierte Kooperationsstrukturen mit externen Partnern wie Kammern, spezialisierten Vereinen oder in Form von Joint Ventures etabliert werden, die kontinuierliche Unterstützung und Beratungssicherheit bieten.

5.2. Operative Ebene

Die operative Ebene umfasst konkrete, unmittelbar umsetzbare Maßnahmen zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung. Diese Handlungsoptionen fokussieren auf die praktische Verbesserung von Transferprozessen und können in der Regel mit mittlerem bis geringem Ressourceneinsatz umgesetzt werden:

■ *Administrative Zugriffsrechte für Projektverantwortliche erweitern:* Projektleitungen führen häufig separate Excel-Listen, um z.B. in Projekten Kosten und Budgets zu überwachen, da sie i.d.R. keinen direkten Zugang zu administrativen Buchungssystemen an den Hochschulen haben. Stattdessen müssen sie bei der Verwaltung um Kontoauszüge bitten oder warten, bis ihnen Budgetinformationen zur Verfügung gestellt werden. Dies führt zu ineffizienten Doppelstrukturen und koppelt die Projektleitungen von der aktuellen Haushaltslage ab. Die Erweiterung

der Zugriffsrechte auf Buchungs- und Verwaltungssysteme lässt sich durchaus einrichten. Projektverantwortliche erhalten dann z.B. direkten, aber eingeschränkten Lesezugriff auf ihre Projektkonten und können so jederzeit den aktuellen Budgetstand einsehen.

■ *Entwicklung standardisierter Vertragsvorlagen:* In der heutigen Zeit kommt man in vielen Bereichen ohne einen Kooperationsvertrag nicht mehr aus. Insbesondere bei größeren Projekten oder langfristigen Transfervorhaben ist die schriftliche Vereinbarung von Rechten und Pflichten, wie sie ein Kooperationsvertrag bietet, mittlerweile unerlässlich. Solche immer wieder neu aufsetzen und justiziarisch prüfen lassen zu müssen ist aufwendig. An Hochschulen kursieren oftmals zahlreiche solcher Kooperationsvertragsmodelle unterschiedlicher Ausformulierungen und Rechtssicherheiten, z.B. in den unterschiedlichen Fachbereichen oder Fakultäten. Insgesamt kann das zu Ressourcenverlusten in den Verwaltungen führen. Musterverträge können dabei als Orientierungshilfe dienen, sollten aber immer an die spezifischen Bedürfnisse und Umstände der jeweiligen Kooperation oder des Transferformates angepasst werden. Dabei müssen die Musterverträge so allgemein wie möglich formuliert sein und nach Möglichkeit durch spezifische Module ergänzt werden können. Dafür bietet sich zunächst eine Dokumentation vergangener Verträge an.

■ *Informationen zu Fördermöglichkeiten:* Wissenschaftler:innen verbringen oft erhebliche Zeit mit der Recherche nach passenden Fördermöglichkeiten für ihre Transfervorhaben. Dazu werden z.B. verschiedene Webseiten durchsucht, Newsletter abonniert und sich durch unübersichtliche Förderportale navigiert. Dabei besteht die Gefahr, relevante Ausschreibungen zu übersehen oder Fristen zu verpassen. Nicht zuletzt kostet das Zeit.

Eine hochschulspezifische dynamische „Drittmittelmap“ kann hier Entlastung schaffen: Diese, dann von der Transferstelle betreute digitale Plattform, könnte aktuelle Fördermöglichkeiten, thematische Schwerpunkte, Ausschreibungsfristen und zentrale Ansprechpersonen übersichtlich sowie gefiltert darstellen. Im Gegensatz zu allgemeinen Förderportalen werden hier nur die für die jeweilige Hochschule relevanten Programme aufgeführt. Wissenschaftler:innen können so schnell passende Förderinstrumente für ihre Projektideen identifizieren, ohne aufwendige Eigenrecherchen durchführen zu müssen. Dies senkt die Einstiegshürden für Transferaktivitäten erheblich:

■ *Entscheidungswege vereinfachen:* Viele (Transfer-)Projekte werden durch langwierige Entscheidungswege ausgebremst. Oft müssen z.B.

Kleinaufträge, Vertragsabschlüsse oder sogar Drittmittelanzeigen den langen Weg bis zur Hochschulleitung (und zurück) nehmen, obwohl es sich um triviale Standardvorgänge handelt. Eine kritische Überprüfung bestehender Entscheidungswege kann hier Verbesserungen schaffen: Zunächst müsste analysiert werden, welche Entscheidungen tatsächlich auf Leitungsebene getroffen werden müssen und welche auf operative Ebenen delegiert werden können. Für letztere gibt es bereits in der Praxis an den Hochschulen bewährte Praktiken: Unterschriftsbefugnisse für Professor:innen bei Aufträgen bis zu einer festgelegten Grenze (z.B. 5.000 Euro), vereinfachte Drittmittelanzeigen ohne Kanzler:inunterschrift nach fachlicher Prüfung oder sogar die Delegation von Routinegenehmigungen an die Transferstelle. Solche Maßnahmen reduzieren Durchlaufzeiten und erhöhen die Reaktionsfähigkeit gegenüber externen Partnern.

■ *Kalkulationsvorlagen für Transferleistungen bereitstellen:* Wissenschaftler:innen stehen bei Auftragsforschung, Beratungsleistungen oder Kooperationsprojekten oft vor der Herausforderung, realistische Angebote zu kalkulieren: Welche Personalkosten können angesetzt werden? Wie werden Gemeinkosten berechnet? Welche Overhead-Sätze sind üblich? Ohne Kalkulationsgrundlagen oder Vorerfahrungen können Angebote entstehen, die entweder zu niedrig sind (und damit Verluste verursachen) oder zu hoch (und damit Aufträge kosten). Standardisierte Kalkulationsvorlagen können Abhilfe schaffen: Diese sollten für verschiedene Transferformate (z.B. Auftragsforschung, Beratung, Weiterbildung) spezifische Kostenkategorien, Stunden-sätze und Overhead-Berechnungen enthalten. Die Vorlagen sollten rechtssichere Vollkostenkalkulationen ermöglichen und transparent machen, welche Kosten (Personal, Sachkosten, Infrastruktur, Verwaltung) in welcher Höhe angesetzt werden können.

■ *Erstellung und Kommunikation von Prozesslandkarten:* In Hochschulen existiert meist implizites Wissen über transferrelevante Abläufe, das nicht dokumentiert ist. Neue Mitarbeiter:innen und externe Partner wissen nicht, welche Schritte für bestimmte Transfervorhaben nötig sind, wen sie ansprechen müssen oder wie lange bestimmte Prozesse dauern. Dies kann zu Verzögerungen, unbewusstem Fehlverhalten und Ressourcenverlusten führen. Eine visuelle Darstellung transferrelevanter Prozessabläufe in Form von Prozesslandkarten kann die Transparenz erhöhen und sogar bei der Identifikation von Optimierungspotenzialen helfen. Das *Explizieren von implizitem Wissen* also von z.B. Abläufen, Entscheidungswegen und Ansprechpersonen, gibt insbesondere neuem Personal Orientierung. Zentral ist dabei, dass die Prozesslandkarten niedrigschwellig zugänglich sowie lesbar bleiben. Sie dürfen nicht zu un-

übersichtlichen *Dokumentenfriedhöfen* werden, die in der Praxis nicht genutzt werden. Leider gibt es dafür allzu viele negative Beispiele aus der Praxis. Ein innovativer Ansatz könnte die Unterstützung durch KI-basierte Chatbots sein.⁹ Hochschulangehörige könnten eingeben, was sie erreichen möchten (z.B. „Ich will einen Kooperationsvertrag abschließen“) und erhalten den passenden Prozessablauf oder Ansprechpartner.in angezeigt.

■ *Niedrigschwellige Beratungsangebote für Transferaktive:* Transferaktivitäten werden häufig von denselben Personen verfolgt. Für Personen, die zum ersten Mal ein Transfervorhaben in Betracht ziehen, erscheint der initiale Aufwand häufig sehr hoch. Die Einrichtung leicht zugänglicher und rezipierbarer Beratungsangebote durch die Transferstellen kann die Einstiegshürden für transferinteressierte Wissenschaftler.innen senken. Auch lässt sich damit der Aufbau von Transferkompetenz in der Breite fördern. Das Portfolio kann persönliche Beratungen, Workshops zur Wissenschaftskommunikation sowie digitale Selbstinformati-onsangebote wie F.A.Q.-Sammlungen, Leitfäden und spezifische Handreichungen etwa zu Kooperationsanbahnungen umfassen. Darüber hinaus sind Informationen zu regionalen Netzwerken und Wirtschaftsstrukturen denkbar.

■ *Qualitätsorientierte statt kennzahlengetriebene Transferberatung:* Viele Hochschulen stehen unter dem Druck, Kennzahlen erreichen zu müssen. Solche können Inhalt von Zielvereinbarungen mit dem Land bzw. Hochschulverträgen sein, von der Hochschulleitung forcierte Kennzahlen und/oder personenbezogener Zielvereinbarungen bei den Wissenschaftler.innen selbst. Im Transferbereich kann das etwa eine Fördersumme aus Drittmitteln sein, die Anzahl von Kooperationen oder Anträgen pro Jahr. Um die Wahrscheinlichkeit von Erfolgen zu erhöhen und letztlich auch die Statistik (künstlich) zu verbessern, wird oftmals eine Vielzahl von Transfervorhaben verfolgt, ungeachtet von Qualitätsmerkmalen. Problematisch wird dies, wenn Wissenschaftler.innen viel Zeit in die Erarbeitung von Förderanträgen investieren, die von vornherein wenig erfolgversprechend sind – zum Beispiel, wenn Anträge so „umgebogen“ werden, dass sie in Förderprogramme passen, obwohl sie dort nicht hingehören. Dies führt zu Qualitätsverlusten und Ressourcen-

⁹ Für eine optimale Passung an die Abläufe der eigenen Hochschule empfiehlt es sich, ein vorhandenes KI-Sprachmodell durch *Feintuning* oder *Retrieval-Augmented Generation (RAG)* mit hochschulspezifischen Dokumenten (z.B. Prozessleitfäden, Musterverträge, Richtlinien) anzupassen. Dies kann datenschutzkonform auf einem lokalen Server erfolgen, etwa mit Open-Source-Modellen wie LLaMA, Mistral oder Falcon, so dass keine sensiblen Daten an Drittanbieter abfließen.

verschwendungen. Eine ergebnisoffene, qualitätsorientierte Beratung kann hier Abhilfe schaffen. Transferstellen sollten auch von bestimmten Transferaktivitäten abraten dürfen, wenn diese z.B. wissenschaftlich, wirtschaftlich oder persönlich für die Antragstellenden nicht sinnvoll erscheinen. Diese Unabhängigkeit von Kennzahlen kann zu einer qualitativ hochwertigen, an den tatsächlichen Bedürfnissen der Wissenschaftler:innen orientierten Beratung beitragen.

■ *Implementierung eines CRM-Systems:* Transfer ist stark an Personen gebunden. Wenn diese die Hochschulen verlassen, gehen damit häufig auch zentrale Kontakte zu Kooperationspartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft verloren. Die Implementierung eines Customer Relationship Management-Systems (CRM) kann dazu beitragen, das Kundenbeziehungsmanagement zu professionalisieren. Damit lassen sich alle Partnerkontakte, Kooperationshistorien und laufenden Projekte zentral erfassen sowie verwalten. Die systematische Dokumentation von Ansprechpartner:innen, Kommunikationsverläufen, Projektständen und Erfolgen ermöglicht eine kontinuierliche und professionelle Beziehungspflege. Diese bleibt auch bei Personalwechseln bestehen und stärkt strategische Partnerschaften langfristig. In Deutschland gibt es einige wenige Hochschulen, die eine Vorreiterrolle einnehmen, indem sie CRM-Systeme für das Management ihrer Unternehmenskontakte und Transferaktivitäten eingeführt haben. Insbesondere sind hier HAW zu nennen, da sie traditionell praxisnäher arbeiten.

■ *Entwicklung differenzierter Gemeinkostenmodelle für Transferprojekte:* Wie Unternehmen müssen auch Hochschulen bei Auftragsforschung und bestimmten wissenschaftlichen Dienstleistungen die Kosten gegenüber dem Auftraggeber kalkulieren, die nicht direkt produkt-spezifisch sind (Mieten, Verwaltungskosten, Energiekosten usw.). Um diese Kosten zu decken und die Komplexität zu reduzieren, nutzen Hochschulverwaltungen in der Regel pauschale Gemeinkostensätze. Dies wird zum Problem für transferaktive Wissenschaftler:innen, wenn diese Sätze nicht zwischen verschiedenen Projekttypen, Fachbereichen oder Laborausstattungen unterscheiden. Das macht insbesondere kleinere Auftragsforschungsprojekte unattraktiv: Ein 10.000-Euro-Projekt mit beispielsweise 40 Prozent Gemeinkosten wird für externe Auftraggeber schnell zu teuer. Die Folge ist, dass solche Projekte gar nicht erst durchgeführt werden. Der Hochschule entgehen damit Erfahrungen, Netzwerke und Erlöse, die für den Aufbau von Transferkompetenzen wichtig wären. Zur Lösung des Problems kann die Entwicklung und Implementierung differenzierter Gemeinkostenmodelle beitragen. Dabei sollten die spezifischen Besonderheiten verschiedener Labore, Fachbereiche und Projektgrößen berücksichtigt werden. Das Ziel besteht darin,

durch realistische und fachbereichsspezifische Kalkulationsmodelle wirtschaftliche Transferaktivitäten innerhalb der Hochschulstrukturen zu ermöglichen.

5.3. Kulturelle Ebene

Transfer wird an Hochschulen von Wissenschaftler:innen häufig noch als Zusatz wahrgenommen und nicht als integraler Bestandteil der Hochschulaktivitäten verstanden. Dies hat viel mit der allgemeinen Anerkennung des Transfers in der Hochschule zu tun. Dies erfordert die Sensibilisierung für die Bedeutung von Transfer, die Anerkennung und Sichtbarmachung von Transferleistungen sowie die Schaffung eines Umfelds, das Transferaktivitäten ermutigt. Die organisationskulturelle Ebene umfasst daher Maßnahmen, die bei Denk- und Verhaltensweisen sowie Einstellungen gegenüber dem Transfer ansetzen. Sie adressieren grundlegende Wahrnehmungsmuster und informelle Praktiken im Hochschulalltag, die ebenso entscheidend für den Transfererfolg sind wie formale Strukturen:

■ *Implementierung transferspezifischer Anerkennungsformate:* Zu einer transferförderlichen Hochschulkultur gehört auch die Anerkennung von Transferaktivitäten. Die Entwicklung und Etablierung von Formaten zur expliziten Anerkennung von Transferleistungen kann deren Sichtbarkeit und Wertschätzung in der Hochschule erhöhen. Denkbar sind z.B. Anerkennungsformate wie Transferpreise, Auszeichnungen, Wettbewerbe und die systematische Berücksichtigung von Transferleistungen bei Berufungs- und Beförderungsentscheidungen. Solche (und deren Transfererfolge) gilt es dann sowohl hochschulintern als auch nach außen (z.B. über die Öffentlichkeitsarbeit) umfassend zu kommunizieren, damit sie Sichtbarkeit erlangen.

■ *Community of Practice fördern:* Viele transferbezogene Netzwerke und hochschulweite Veranstaltungsformate mit hochschulexternen Akteuren entstehen nur durch das Engagement einzelner Personen und sind somit der Selbstorganisation überlassen. Institutionalisierte Unterstützungsformate fehlen oftmals. So brechen nicht selten ganze Veranstaltungsreihen oder Netzwerke weg, wenn diese Personen die Hochschulen verlassen. Die gezielte Förderung solcher Communities, etwa durch das Transfermanagement, kann hilfreich sein. Dazu gehört der Austausch zwischen verschiedenen Fachbereichen, Statusgruppen sowie regionalen Partnern, darunter auch Kommunen, IHK, HWK, regionale KMU usw. Die bewusste Förderung des Austauschs zwischen zum Thema Transfer kann eine erweiterte Community of Practice schaffen.

Dies fördert die Wissensteilung und das gegenseitige Lernen. Neben formellen Formaten können auch niedrigschwellige Austauschgelegenheiten wie Stammtische angeboten werden, die ohne aufwendige Vorbereitung besucht werden können. Um Ressourcen effizient zu nutzen und die Belastung der Teilnehmenden zu reduzieren, bietet es sich insbesondere in Ballungsräumen an, Veranstaltungsformate mit anderen Hochschulen und Partnern zu koordinieren oder gemeinsame Veranstaltungen zu organisieren.

■ *Förderung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wissenschaft:* Barrieren entstehen oft dort, wo verschiedene Handlungslogiken aufeinandertreffen. Das ist zum Beispiel häufig bei Mitarbeitenden aus dem wissenschaftlichen und administrativen Bereich der Fall, nicht zuletzt durch unzureichende Kenntnisse über die Arbeit sowie Logiken der anderen. Statt durch isolierte Problembearbeitungen lassen sich Transferherausforderungen auch gemeinsam angehen. Formate wie Job-Shading können helfen, sich gegenseitig die Arbeitskontexte zu vermitteln und dadurch das Verständnis füreinander zu erhöhen. Gemeinsame Diskussionsplattformen oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen können ebenfalls produktiv sein, um gemeinsam Ansätze für administrative Herausforderungen zu entwickeln.

■ *Unterstützung von Vermittlerpersonen:* Häufig scheitern Transferprojekte an den unterschiedlichen Systemlogiken von Wissenschaft und Wirtschaft. Solche manifestieren sich in verschiedenen Kommunikationskulturen, Zeithorizonten und Arbeitsweisen. Dies erfordert Vermittlungsarbeit durch Personen mit einem intuitiven Verständnis für beide Systeme. Solche Personen sind von Natur aus in einer Hochschule vorhanden, wenn auch verdeckt – seien es Wissenschaftler:innen, Wissenschaftsmanager:innen oder andere Hochschulangehörige. Diese müssen aktiviert werden. Die Transferstellen sollten dafür sensibilisiert werden, Personen in der Hochschule zu erkennen, denen es besonders gut gelingt, funktionierende Verbindungen zu Wirtschaft und Gesellschaft aufzubauen. Diese Vermittlerpersonen können beispielsweise wie Multiplikatoren wirken und andere Hochschulangehörige bei Transfervorhaben beraten. Dadurch können sie zur Entlastung der Transferstellen beitragen. Diese Vermittlerpersonen gilt es dann zu unterstützen und ihre Fähigkeiten institutionell zu stärken.

■ *Erwartungsmanagement für unterschiedliche Zeitkulturen:* Bei Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft entstehen immer wieder Spannungen durch fundamentale Unterschiede in den Zeithorizonten: Während Wissenschaftler:innen in längerfristigen Forschungszyklen und Semesterrhythmen denken, benötigen Wirtschaftspartner

häufig schnelle, konkrete Lösungen für akute Probleme. Diese Zeitkulturdifferenz wird noch nicht durchgängig als systematisches Hemmnis erkannt und durch frühzeitige Erwartungskklärung sowie bewusste Vermittlungsarbeit adressiert. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Zeitverständnissen und -erwartungen im akademischen sowie wirtschaftlichen Kontext zu Beginn von Kooperationsvorhaben kann das gegenseitige Verständnis fördern.

■ *Entwicklung eines Transfermentoring-Programms für den wissenschaftlichen Nachwuchs:* Transferaktivitäten stellen in den meisten Fachkulturen kein etabliertes Qualifikationskriterium für wissenschaftliche Karrieren dar. Transfer ist also nicht als integraler Bestandteil akademischer Karrierewege verankert. Häufig wird Transfer vom wissenschaftlichen Nachwuchs daher als zusätzliche Arbeit zur ohnehin arbeitsintensiven wissenschaftlichen Qualifikation wahrgenommen. Das behindert den frühzeitigen Aufbau von Transferkompetenzen in der wissenschaftlichen Laufbahn. Der Aufbau eines strukturierten, wenn auch freiwilligen Mentoring-Programms kann dabei helfen, dass transfererfahrene Wissenschaftler:innen ihr Wissen und ihre Erfahrungen an den wissenschaftlichen Nachwuchs weitergeben. Das kann dazu beitragen, den Kompetenzaufbau in der nächsten Generation zu fördern und den Transfer frühzeitig in akademischen Karrierewegen zu verankern. Zudem erleichtert das den Zugang zu Netzwerken sowie praktischem Know-how im Transferbereich.

■ *Experimentierräume für innovative Transferformate:* Häufig dominieren in Hochschulen traditionelle, formalisierte Kooperations- und Veranstaltungsformate, die wenig Raum für experimentelle und innovative Transferansätze lassen. Kreative Transferideen scheitern immer wieder an risikoaversen Haltungen und dem Widerstand gegenüber unkonventionellen Formaten, obwohl sich informelle sowie niedrigschwellige Ansätze bei der Vernetzung verschiedener Akteure als besonders erfolgreich erweisen. Abseits der etablierten Formate können Experimentierräume und -formate, die eine offene und experimentierfreudige Transferkultur fördern, Raum für innovative Transferansätze bieten. Formate wie z.B. Barcamps, Science Slam, Fuck Up Nights, Hackathons oder Design Thinking Workshops tragen bereits vielerorts zu einer Kultur des Experimentierens bei.

■ *Dokumentation pragmatischer Lösungsansätze:* Transferakteure sehen sich regelmäßig mit rechtlichen und administrativen Herausforderungen konfrontiert. Oft fehlt spezialisiertes Wissen, beispielsweise für steuerrechtliche Fragen bei Auftragsforschung, Vertragsgestaltung oder Haftungsfragen. Dies führt zu zeitaufwendigen Einzelfalllösungen, da es

oft keine etablierten Routinen für solche wiederkehrenden Herausforderungen gibt. Anstatt auf bewährte Praktiken zurückzugreifen, muss (wird) das Rad immer wieder neu erfunden werden. Dabei liegen für viele Herausforderungen bereits bewährte Praktiken, Workarounds und pragmatische Lösungen vor – entweder innerhalb der eigenen Hochschule (in verschiedenen Fachbereichen oder Fakultäten) oder an anderen Hochschulen. Diese lassen sich übertragen und nutzbar machen, müssen aber zunächst erhoben und dokumentiert werden. Eine strukturierte Dokumentation dieser pragmatischen Lösungsansätze kann Abhilfe schaffen. Bewährte Vorgehensweisen werden erfasst, aufbereitet und hochschulweit zugänglich gemacht. Beispielsweise können Musterverträge für häufige Kooperationsformen, Checklisten für steuerrechtliche Prüfungen oder bewährte Kalkulationsansätze dokumentiert und anwendungsfreundlich geteilt werden.

6. Monitoring und Verstetigung

Die Suche nach Transferhemmnissen und Diagnose von Transferwiderständen muss nicht zwingend ein einmaliger Vorgang sein. Sie lassen sich auch einer kontinuierlichen Beobachtung und Anpassungen unterziehen. Ein systematisches *Monitoring* ermöglicht es, die Wirksamkeit implementierter Handlungsoptionen zu bewerten, neue Widerstände frühzeitig zu erkennen und organisationale Lernprozesse zu fördern. Dabei bietet sich an, die Verantwortung für die Durchführung und Auswertung bei einer Stelle (z.B. Transferstelle oder Qualitätsmanagement) zu zentralisieren. Diese Stelle kommuniziert die Ergebnisse dann innerhalb der Hochschule. Für die Berichterstattung ließe sich ein *Dashboard* nutzen, welches eine kontinuierliche Übersicht über zentrale Indikatoren (z.B. aus dem Transferwiderstände-Radar) bietet. Damit lassen sich auch Fortschritte und Rückschritte im Transferbedingungs-geschehen zeitnah sowie datenbasiert erkennen. So können Verbesserungsprozess institutionell verankert werden. Um am Beispiel des Widerstände-Radars zu bleiben – hier würde sich folgende Kennzahlen für die Berichterstattung anbieten:

- Entwicklung der Cluster-Scores über bestimmte Zeiträume
- Anteil der Cluster mit kritischem Wert (pro Jahr)
- Verbesserungsrate nach Implementierung von Handlungsoptionen
- Anteil der Antwortkategorie „Weiß nicht“ als Indikator für Transparenzdefizite
- Diskrepanz zwischen den Zielgruppen (Standardabweichung der Scores)

Zur schnellen Einordnung der Ergebnisse kann ein Ampelsystem verwendet werden: Grün steht dabei für stabile oder positive Entwicklung; Gelb dafür, dass Handlungsoptionen Wirkung zeigen, aber weitere Optimierung nötig sind und Rot zeigt ausbleibende Verbesserung (trotz Maßnahmen) an – hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Die Ergebnisse lassen sich in abgestuften Formaten berichten, z.B.: Quartalsweise erfolgt ein kompaktes Dashboard-Update für die Hochschulleitung, jährlich erscheint ein detaillierterer Monitoring-Bericht mit konkreten Handlungsempfehlungen und alle drei Jahre erfolgt eine strategische Gesamtbewertung mit möglicher Anpassung der Transferstrategie.

Mithilfe der folgenden drei konkreten Ansätze lassen sich die für das Monitoring-System notwendigen Daten und Informationen systematisch erheben und für weitere Betrachtungen nutzen.

6.1. Regelmäßige Stakeholder-Befragungen

Die wiederholte Erhebung der Selbstcheck-Daten¹⁰ dient der kontinuierlichen Erfassung der Transferbedingungen und der Trendverfolgung über mehrere Jahre hinweg. Dadurch ist ein fortlaufender Vergleich zwischen den Zielgruppenprofilen möglich. So ließe sich z.B. alle drei Jahre eine vollständige Erfassung mit dem Transferwiderstände-Radar und mit allen Stakeholdern durchführen. Auch eine verkürzte Radar-Diagnose einmal im Jahr ist denkbar. Dabei würden nur ausgewählte Kernfragen bzw. Wahrnehmungen pro Cluster bei den Zielgruppen abgefragt (Übersicht 14). In jedem Fall sollte jedoch immer derselbe Zeitraum für die Befragung genutzt werden, also z.B. immer im gleichen Quartal, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Übersicht 14: Potenzielle Kernfragen für eine verkürzte Radar-Diagnose

Cluster	Kernfragen
Bürokratiedilemma	• Sind administrative Hürden für Transfer im Vergleich zum Vorjahr geringer geworden? • Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Transferaktiven reibungsloser?
Systemkollisionen	• Gelingt die Vermittlung zwischen wissenschaftlichen und praktischen Anforderungen besser? • Stehen flexiblere Organisationsstrukturen zur Verfügung?
Prioritätenfalle	• Hat Transfer an strategischer Bedeutung in der Hochschule gewonnen? • Stehen mehr Ressourcen für Transferaktivitäten zur Verfügung?
Effizienzfalle	• Sind Transferprozesse effizienter geworden? • Ist das Wissen über Transfermöglichkeiten gestiegen?

Zudem kann bei Bedarf jederzeit eine anlassbezogene Befragung durchgeführt werden, z.B. nach größeren organisatorischen Veränderungen oder strategischen Neuausrichtungen.

¹⁰ s.o. 4. Diagnose: Wo steht meine Hochschule?

6.2. Prozess-Reviews nach kritischen Ereignissen

Manchmal scheitern Projekte trotz aller Bemühungen. In solchen Fällen ist eine (systematische) Analyse von Abbrüchen oder Verzögerungen in Transferprojekten empfehlenswert, um die strukturellen Ursachen zu identifizieren und weitere Abbrüche zu verhindern. Solche kritischen Ereignisse könnten beispielsweise sein: Scheitern in der Anbahnungsphase nach intensiven Verhandlungen, massive Verzögerungen, Konflikte zwischen Hochschule und Praxispartnern oder unerwartete rechtliche Hindernisse.

Zunächst ist dabei die Dokumentation wichtig. Auf dieser Grundlage ist es dann möglich, das kritische Transferwiderstandskuster zu ermitteln. Dazu können Leitfragen (Übersicht 15) z.B. in einem gemeinsamen Workshop diskutiert werden.

Übersicht 15: Potenzielle Leitfragen nach kritischen Ereignissen

Cluster	Kernfragen
Bürokratiedilemma	• Welche administrativen Hürden führten zum Problem? • Waren die Genehmigungswege transparent und angemessen? • Hätten Bagatellgrenzen oder Standardverfahren geholfen?
Systemkollisionen	• Waren die Erwartungen aller Akteure realistisch und offen kommuniziert? • Passten die Kooperationsstrukturen zu den Anforderungen der Partner:innen? • Gab es Vermittlungsprobleme zwischen den Systemen?
Prioritätenfalle	• Standen ausreichend Ressourcen zur Verfügung? • War das Projekt strategisch richtig priorisiert? • Gab es Konkurrenz zu anderen Aufgaben?
Effizienzfalle	• Waren die richtigen Kompetenzen verfügbar? • Funktionierten die Informationsflüsse? • Gingen wichtige Informationen oder Kontakte verloren?

Im Ergebnis kann ein Review-Protokoll mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen entstehen, das z.B. clusterspezifisch als Lessons Learned-Sammlung fortlaufend erweitert werden kann. Langfristig lassen sich die Ergebnisse in Schulungskonzepte integrieren, um sie institutionell zu verankern.

6.3. Best-Practice-Austausch zwischen Hochschulen

Ein systematischer Austausch zwischen Hochschulen mit ähnlichen Profilen kann ebenfalls ein nützliches Instrument sein. Er fördert das organisationsübergreifende Lernen und bietet die Möglichkeit, erfolgreiche Maßnahmen zu adaptieren. So ein Austausch kann in unterschiedlichen Formaten organisiert werden, z.B.:

- Regionale Transfer-Lernnetzwerke (mehrere Hochschulen, halbjährliche Treffen)
- Thematische Arbeitsgruppen (nach Hochschultyp oder Cluster-Schwerpunkt)
- Jährliche Best-Practice-Konferenz (Vorstellung erfolgreicher Transferprojekte)

Die Informationen bzw. Ergebnisse aus dem Transferwiderstände-Radar können in solchen Formaten als Grundlage dienen. Anonymisierte Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele aus den vergangenen Monaten ließen sich dann gemeinsam diskutieren. Daraus können langfristige Formen der Zusammenarbeit entstehen. Denkbar wären hier z.B. gegenseitige Hospitationen bei erfolgreichen Maßnahmen, Ressourcenteilung (z.B. gemeinsame Schulungen, geteilte Transferexpertise) oder Pilotprojekte zur gemeinsamen Erprobung neuer Handlungsoptionen.

C

Zum Schluss

7. Handlungsoptionen: Nachschlagewerk

Das folgende Kapitel dient als Nachschlagewerk und bietet detaillierte Informationen zu den in Kapitel 5 vorgestellten Handlungsoptionen. Für jede Maßnahme werden Informationen zu drei Fragen aufbereitet: Welche Voraussetzungen müssen zur Erfüllung dieser Maßnahme erfüllt sein? Mit welchen Herausforderungen ist bei ihrer Umsetzung zu rechnen? Und wie lässt sich der Erfolg messen?

Mithilfe dieser strukturierten Darstellung können die Lesenden gezielt die für die Umsetzung an einer Hochschule relevanten Informationen abrufen. Dabei wird auch aufgezeigt, welcher der vier vorgestellten Widerstandskluster (Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle, Effizienzfalle) durch die jeweilige Handlungsoption adressiert wird. Die Handlungsoptionen sind entsprechend der drei Handlungsebenen gegliedert:

- *Strategische Ebene*: Langfristige, strukturelle Veränderungen auf Leitungsebene
- *Operative Ebene*: Prozess- und organisationsbezogene Optimierungen
- *Kulturelle Ebene*: Maßnahmen zur Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen

7.1. Strategische Ebene

Entwicklung einer Transferstrategie	
Was sind die Voraussetzungen?	• Partizipativer Strategieentwicklungsprozess unter Einbeziehung aller relevanten Statusgruppen zur Definition eines gemeinsamen Transferverständnisses • Langfristiges Commitment der Hochschulleitung • Analyse bestehender Transferaktivitäten und -potenziale als Ausgangsbasis • Berücksichtigung regionaler und gesellschaftlicher Bedarfslagen • Verknüpfung mit anderen strategischen Dokumenten der Hochschule (z.B. Hochschulentwicklungsplan) • Festlegung messbarer Ziele und Meilensteine für die Transferentwicklung • Etablierung von Kommunikationsformaten zum regelmäßigen Austausch über die Strategieumsetzung • Bereitstellung von Ressourcen für die Initiierung und Koordination gemeinsamer Transfervorhaben • Konsistente Außendarstellung des Transferverständnisses gegenüber Kooperationspartnern
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Heterogenität der Transferverständnisse und -interessen in verschiedenen Fachdisziplinen • Balancierung zwischen strategischer Fokussierung und Berücksichtigung der fachlichen Vielfalt • Konkurrenz zwischen individuellen und institutionellen Zielsetzungen • Langfristige Verbindlichkeit trotz personeller und struktureller Veränderungen sicherstellen • Integration der Transferstrategie in die akademischen Anreizsysteme
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl und Qualität der aus der Strategie abgeleiteten gemeinschaftlichen Transferprojekte • Grad der aktiven Beteiligung von Wissenschaftler:innen aus verschiedenen Fachdisziplinen • Wahrnehmbarkeit eines kohärenten Transferprofils durch externe Stakeholder • Effizienz bei der Ressourcennutzung durch Bündelung von Einzelaktivitäten • Steigerung der Sichtbarkeit und Wirksamkeit von Transferaktivitäten in der Region • Entwicklung neuer Kooperationsformate durch fachübergreifende Zusammenarbeit
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Effizienzfalle	

Verankerung von Transfer in der Hochschulleitung	
Was sind die Voraussetzungen?	• Änderung der Grundordnung oder Satzung zur Schaffung des Amtes • Ausstattung mit ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen • Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten zu anderen Vizepräsident.innen bzw. Vizerektor.innen • Unterstützung durch Senat und Hochschulrat • Auswahl einer geeigneten Persönlichkeit mit Transferexpertise und Führungserfahrung • Etablierung einer adäquaten Organisationsstruktur unter dem Vizepräsidium/Prorektorat
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Begrenzte Anzahl von Vizepräsident.innen bzw. Prorektor.innen und mögliche Konkurrenz zu anderen Aufgabenbereichen • Zusätzliche Kosten für Amtsausstattung und -führung • Gefahr der Isolierung von Forschung und Lehre • Verfügbarkeit geeigneter Kandidat.innen mit entsprechender Expertise • Akzeptanz in der Hochschule bei traditionell forschungsfokussierten Kulturen • Rechtliche Rahmenbedingungen der Landeshochschulgesetze
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl und Qualität der strategischen Transferinitiativen • Verbesserung der externen Wahrnehmung der Hochschule als Transferpartner • Zufriedenheit der Transferakteure mit der Repräsentation auf Leitungsebene • Entwicklung der Transferleistungen unter eigenständiger Leitung • Erfolgreiche Integration und Koordination mit anderen Vizepräsident.innen bzw. Prorektor.innen
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle	

Auslagerung ausgewählter Transferaktivitäten in eigenständige Rechtsformen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Anschubfinanzierung • Zusätzliche Flächen für Veranstaltungen, Vermietungen und Gründungsaktivitäten • Unterstützung durch die Hochschulleitung und relevante Ministerien • rechtliche Prüfung der passenden Rechtsform (GmbH, An-Institut, Verein, etc.) • Motivierung zur interfakultären Zusammenarbeit bei fakultätsübergreifenden Instituten
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Trennung von der Hochschule kann zu Koordinationsproblemen führen • Steuerrechtliche Fragen (Gemeinnützigkeit vs. wirtschaftliche Tätigkeit) • Anbindung an die hochschulischen Strukturen • Bei fakultätsübergreifenden Instituten: Vermeidung von Konkurrenzsituationen zwischen Fakultäten
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl erfolgreicher Transferprojekte • Wirtschaftliche Tragfähigkeit der Gesellschaft • Zufriedenheit der Partner aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft • Bei fakultätsübergreifenden Instituten: Beteiligung verschiedener Fakultäten an gemeinsamen Transferaktivitäten
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Effizienzfalle	

Verstetigung von Kernstellen im Transfermanagement	
Was sind die Voraussetzungen?	• Übergangsfinanzierung nach Projektende • Einbettung in Hochschulstrategie • Identifikation der transferkritischen Kernstellen und -funktionen • Bereitschaft zur Stellenumwidmung oder Aufgabenneudefinition • Entwicklung von Mischfinanzierungsmodellen für ergänzende Aktivitäten
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Begrenzte Grundmittel • Konkurrenz mit anderen strategischen Prioritäten • Auswahl der zu verstetigenden Kernfunktionen bei begrenzten Ressourcen • Rechtliche und tarifrechtliche Aspekte bei Stellenumwidmungen • Entwicklung nachhaltiger Mischfinanzierungsmodelle für nicht-verstetigte Bereiche
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl verstetigter Strukturen • Kontinuität in Transferaktivitäten • Erhaltung der Transferleistung nach Überführung in Dauerstrukturen • Erfolgreiche Akquise ergänzender Finanzierungen auf Basis des Grundstocks
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle	

Schaffung eindeutiger formaler Regelungsstrukturen für Transfer	
Was sind die Voraussetzungen?	• Bereitschaft zur Überprüfung bestehender Zuständigkeiten • Verankerung in der Hochschulstrategie • Ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen • Mandatierung zur Definition klarer Verantwortlichkeiten • Prüfung von Personalunion-Möglichkeiten zwischen Transferstellen und anderen relevanten Einrichtungen zur Verbesserung der Koordination
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Unterschiedliche Interessenlagen innerhalb der Hochschule • Komplexität der Transferaktivitäten • Balance zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Umsetzung • Überwindung etablierter Arbeitsroutinen • Vermeidung von Über-Bürokratisierung durch zu detaillierte Strukturvorgaben
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Klarheit der internen Zuständigkeiten • Zufriedenheit der internen Akteure
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfalle	

Einrichtung einer zentralen Transferstelle als Single Point of Contact	
Was sind die Voraussetzungen?	• Organisatorische Verankerung mit klarem Mandat und als unbefristete Dauerstruktur • Klare Verfahren für die Weiterleitung an Second-Level-Expert.innen • Mögliche externe Beratung (z.B. durch Stifterverband-Audit) zur optimalen Strukturgestaltung • Ausreichend personelle Ausstattung mit transfererfahrenen Mitarbeitenden • Kenntnis der Hochschulstrukturen und Transferkompetenzen bzw. -motivation des Personals • Etablierung systematischer Prozesse zur Identifikation von Transferpotenzialen in verschiedenen Fachbereichen • geeignete Räumlichkeiten für Beratung, Veranstaltungen und Partnertreffen • Sichtbarmachung der Transferstelle über verschiedene Kommunikationskanäle (Newsletter, Homepage, Veranstaltungen) • informelle Vernetzungsmöglichkeiten in der Region
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Integration in bestehende Hochschulstrukturen • Balance zwischen zentraler Koordination und fachlicher Expertise • Koordination zwischen First-Level-Beratung und spezialisierter Second-Level-Expertise • Entscheidung über den optimalen Grad der Bündelung verschiedener Transferkanäle • Berücksichtigung unterschiedlicher Fachkulturen und Transferverständnisse • Vermeidung von Doppelstrukturen mit bestehenden Forschungs- oder Industriekontaktstellen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl erfolgreich vermittelter Kontakte • Zufriedenheit externer Partner mit dem Zugang zur Hochschule • Sichtbarkeit und Bekanntheit der Transferstelle bei Zielgruppen • Bearbeitungszeiten für eingehende Anfragen • Anzahl identifizierter Transferpotenziale bzw. initiierten Transferprojekte • Bei umfassender Bündelung vieler Transferkanäle: Synergieeffekte
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle, Bürokratiedilemma	

Einrichtung spezialisierter Transferprofessuren	
Was sind die Voraussetzungen?	• Berufungsverfahren mit transferspezifischen Kriterien • Profilschärfung im Transferbereich • Angemessene Ressourcenausstattung • Verlagerung des Aufgabenprofils der Professur zum Schwerpunkt Transfer • Integration in die Hochschulstrategie • Unterstützung durch Transfermanagement und -strukturen
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Akzeptanz im Kollegium • Balance zwischen wissenschaftlicher Reputation und Transfererfolg • Integration in bestehende Fakultätsstrukturen • Sicherstellung der Lehrkapazitäten bei zunehmenden Deputatsreduktionen • Langfristige Finanzierung
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl, Qualität und Nachhaltigkeit der Kooperationen und Netzwerkbildung • Sichtbarkeit in der Fachcommunity und bei externen Partnern • Beitrag zur Profilbildung der Hochschule im Transferbereich
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle	

Einrichtung eines Transfersemesters	
Was sind die Voraussetzungen?	• Vertretungsregelungen für die Lehre • Strukturierter Beantragungsprozess mit Qualitätssicherung • Entwicklung eines Anrechnungssystems für verschiedene Transferaktivitäten • Klare Kriterien für Deputatsreduktionen
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Sicherstellung der Lehrvertretung • Ressourcenkonkurrenz mit Forschungssemestern • Akzeptanz im wissenschaftlichen System
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Nutzung des Angebots • Generierte Transferergebnisse • Langfristige Kooperationseffekte und Netzwerkbildung • Zufriedenheit mit (flexiblen) Deputatsmodellen • Kontinuität der Transferaktivitäten nach Freistellungsende
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle	

Disziplinspezifische Transferformate unterstützen und sichtbar machen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Verständnis der disziplinären Besonderheiten und ihrer spezifischen Transferpotenziale • Offenheit für experimentelle Formate und innovative Transferansätze • Flexibilität in der Umsetzung und Anpassungsfähigkeit
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Ressourcen für die Entwicklung, Begleitung und Evaluation neuer Formate • Balance zwischen Standardisierung und fachspezifischer Flexibilität • Integration in bestehende Lehr- und Forschungsaktivitäten • Rechtliche Absicherung neuer Kooperationsformen • Balance zwischen Lernzielen und Unternehmensinteressen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Vielfalt und Anzahl der realisierten Transferaktivitäten • Anzahl der Studierenden an Transferformaten • Beteiligung verschiedener Disziplinen am Transfergeschehen • Qualitative Bewertung der Transferwirkungen in verschiedenen Fachbereichen
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle, Systemkollisionen	

Integration von Alumni-Arbeit in den Transferbereich	
Was sind die Voraussetzungen?	• Organisatorische Einbindung des Alumni-Managements in die Transferstrukturen • Gemeinsame Strategie und koordinierte Aktivitäten von Transfer- und Alumni-Büro • Regelmäßige Veranstaltungsformate, die Alumni und aktuelle Hochschulangehörige zusammenbringen • Digitale Plattformen für kontinuierlichen Austausch und Networking • Kooperationsvereinbarungen mit IHK, HWK und Branchennetzwerken für gemeinsame Alumni-Aktivitäten
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Nachhaltige Bindung der Alumni an die Hochschule • Koordination und Abstimmung zwischen bisher getrennten Organisationseinheiten • Vermeidung von Doppelstrukturen bei gleichzeitiger Nutzung von Synergien • Datenschutzrechtliche Aspekte bei der Nutzung von Alumni-Kontakten • Ressourcenausstattung für professionelles Alumni-Management
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl und Qualität der durch Alumni vermittelten Transferkontakte • Beteiligung von Alumni an Transferprojekten und -veranstaltungen • Anzahl der durch Alumni initiierten Praktika, Abschlussarbeiten und Kooperationsprojekte • Umfang und Aktivität des Alumni-Netzwerks • Einwerbung von Ressourcen durch Alumni (z.B. Drittmittel, Sponsoring, Stiftungen)
Korrespondierende Cluster: Systemkollisionen, Effizienzfalle	

Administrative Barrieren aufdecken und gezielte Anpassungen vornehmen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Systematische Identifikation administrativer Hemmnisse im Transferbereich • Rechtliche Prüfung erforderlicher Änderungen unter Einbeziehung des Justiziariats • Entwicklung spezifischer Lösungen für identifizierte Probleme (z.B. Kriterien für temporäre Hochschulangehörigkeit, Nutzungsrechte und -grenzen) • Einbindung der Hochschulgremien für erforderliche Zustimmungen • Abstimmung mit übergeordneten rechtlichen Vorgaben
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Abstimmung mit landeshochschulrechtlichen und anderen übergeordneten Vorgaben • Berücksichtigung von Sekundärfolgen (z.B. Versicherung, Haftung, Datenschutz, IT-Sicherheit) • Balance zwischen Transfererleichterung und anderen Hochschulaufgaben • Komplexität von Änderungsprozessen bei grundlegenden Ordnungen • Akzeptanz der Änderungen in den Hochschulgremien
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Abgefragte Erleichterungen für Transferaktivitäten durch die Anpassungen • Erfolgsrate der durch Strukturanpassungen ermöglichten Aktivitäten (z.B. Gründungsvorhaben mit temporärer Hochschulzugehörigkeit) • Evaluierung der administrativen Belastung im Verhältnis zum Transfernutzen
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Systemkollisionen	

Etablierung strategischer Partnerschaften und Kooperationsplattformen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Aufbau strategischer Partnerschaften mit regionalen Schlüsselakteuren • Einrichtung einer koordinierenden Stelle mit ausreichender personeller und finanzieller Ausstattung • Aufbau digitaler Plattformen für Partnervermittlung und Projektanbahnung • Identifikation regionaler Schwerpunktthemen mit relevanten KMU-Clustern • Aufbau einer gemeinsamen Forschungsinfrastruktur und Wissensmanagement-Systemen • Unterstützung durch regionale Wirtschaftsförderung und Kammern
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Unterschiedliche Zeithorizonte und Erwartungen von Hochschulen und KMU ausbalancieren • Gerechte Verteilung von Ressourcen, Ergebnissen und Verwertungsrechten • Aufrechterhaltung der Verbundaktivitäten über personelle Wechsel hinweg • Überwindung von Konkurrenzdenken zwischen Hochschulen, besonders in Regionen mit hoher Hochschuldichte • Koordination und Abstimmung zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Prioritäten und Handlungslogiken • Pflege und Aktualität von Kooperationsplattformen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl der beteiligten KMU • Volumen und Kontinuität der eingeworbenen Fördermittel • Anzahl der erfolgreich vermittelten Kooperationen über Plattformen • Langfristige Beständigkeit der Kooperationsbeziehungen • Praxiswirksame Verwertung der Forschungsergebnisse durch die beteiligten KMU • Zufriedenheit der KMU mit dem Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Verbundaktivitäten • Beitrag zur regionalen Innovationsdynamik und Wettbewerbsfähigkeit
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle, Systemkollisionen	

Hochschulinterne Transferbudgets schaffen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Bereitstellung interner Budgets für flexible Transferförderung • Etablierung transparenter und unbürokratischer interner Vergabeverfahren • Schaffung von Regelungen für pragmatische Anschlussfinanzierungen bei erfolgreichen Projekten • Definition klarer, aber flexibler Verwendungsrichtlinien • Schnelle Entscheidungswege für interne Fördermittel
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Sicherstellung von Transparenz und Gleichbehandlung bei der internen Mittelvergabe • Begrenzte Verfügbarkeit interner Ressourcen • Rechtliche Rahmenbedingungen auch für interne Förderprogramme • Vermeidung von Doppelförderungen und Mitnahmeeffekten
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl der erfolgreich unterstützten Transfervorhaben durch internes Transferbudget • Geschwindigkeit von der Antragstellung bis zur Mittelfreigabe • Kontinuität bei der Weiterentwicklung erfolgreicher Projekte • Zufriedenheit der Antragstellenden mit den weniger bürokratischen Vorgaben und Abläufe der internen Mittelvergabe • Erfolgsquote intern geförderter Projekte bei nachfolgenden externen Anträgen
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfalle	

Outsourcing von hochspezialisierten Expertisen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Bedarfsanalyse für externe Expertise • Geeignete Rahmenverträge oder Kooperationsvereinbarungen mit externen Dienstleistern • Ausreichendes Budget für externe Beratungsleistungen • Regionale oder überregionale Kooperationen mit anderen Hochschulen zur Ressourcenbündelung • Kontinuierliche Qualitätssicherung der zugekauften Dienstleistungen • Strukturierte Übergabeprozesse zwischen Hochschule und externen Partnern
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Identifikation der richtigen Balance zwischen Insourcing und Outsourcing • Wahrung der internen Expertise zur Steuerung und Qualitätskontrolle • Sicherstellung der Verfügbarkeit bei kurzfristigem Beratungsbedarf • Aufbau von langfristigen Beziehungen zu externen Expert:innen und Institutionen • Kosteneffizienz bei geringem Auftragsvolumen • Vergaberechtliche Anforderungen bei der Beauftragung • Datenschutz und Vertraulichkeit bei sensiblen Transferthemen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Kosten-Nutzen-Analyse im Vergleich zur internen Bereitstellung • Reaktionszeiten bei komplexen Anfragen • Qualität der externen Beratung und ihrer Ergebnisse • Erfolgsquote bei spezialisierten Prozessen (z.B. Patentanmeldungen, Vertragsprüfungen) • Aufbau interner Kompetenz durch Wissenstransfer von externen Expert:innen • Entlastungseffekt für hochschulinterne Stellen wie das Justizariat • Stabilität und Kontinuität der institutionalisierten Kooperationen
Korrespondierende Cluster: Effizienzfälle	

7.2. Operative Ebene

Administrative Zugriffsrechte für Projektverantwortliche erweitern	
Was sind die Voraussetzungen?	• Technische Voraussetzung: Kompatible IT-Systeme mit differenzierten Benutzerrechten • Datenschutzkonzept für erweiterte Zugriffsrechte, Abstimmung mit Datenschutzbeauftragten • Klare Definition der Zugriffsebenen (nur Lesezugriff, nur eigene Projekte) • Schulung der Projektverantwortlichen im Umgang mit den Systemen
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Datenschutzanforderungen bei erweiterten Zugriffsrechten • Technische Komplexität bei der Implementierung differenzierter Benutzerrechte • Schulungsaufwand für Projektverantwortliche • Wartung und Support für erweiterte Nutzergruppe
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Rückgang der Budgetabfragen bei der Verwaltung • Zufriedenheit der Projektverantwortlichen mit der Transparenz • Reduktion von Doppelstrukturen (z.B. Excel-Listen)
Korrespondierende Cluster: Effizienzfälle	

Entwicklung standardisierter Vertragsvorlagen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Rechtliche Expertise und enge Kooperation mit dem Justizariat • Systematische Erfassung typischer Vertragsszenarien • Nutzerfreundliche Aufbereitung und Zugänglichkeit der Vorlagen
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Unterschiedliche Anforderungen verschiedener Transferprojekte • Regelmäßige Aktualisierung bei rechtlichen Änderungen • Balance zwischen Standardisierung und notwendiger Flexibilität
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl der erfolgreich genutzten Musterverträge • Reduzierung von Rückfragen und Nachbearbeitungen • Verkürzung der Durchlaufzeiten von Vertragsabschlüssen
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfälle	

Informationen zu Fördermöglichkeiten	
Was sind die Voraussetzungen?	• Systematische Dokumentation und regelmäßige Aktualisierung; Mehrsprachige Aufbereitung (insbesondere Deutsch/Englisch) • Zugänglichkeit über verschiedene Kanäle (Online, Print, Beratung) • Information über neue Ausschreibungen durch Push-Nachrichten oder Newsletter • Strukturierte Kategorisierung der Förderinstrumente nach Themenbereichen, Fördervolumen und Komplexitätsgrad
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Kontinuierlicher Aktualisierungsbedarf • Komplexitätsreduktion ohne Informationsverlust • Koordination unterschiedlicher Informationsquellen (EU, Bund, Land, Stiftungen, etc.) • Personelle Ressourcen für kontinuierliches Monitoring der Förderlandschaft • Spezifische Aufbereitung für verschiedene Fachbereiche und Transferformen • Integration in bestehende Hochschulinformationssysteme
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Zugriffszahlen auf bereitgestellte Informationen • Positive Rückmeldungen durch Wissenschaftler:innen
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfalle	

Entscheidungswege vereinfachen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Unterstützung durch die Hochschulleitung • Bereitschaft zur Prozessoptimierung in der Verwaltung • Klare Verantwortlichkeiten und Delegationsstrukturen • Rechtliche Prüfung und Anpassung von Hochschulordnungen zur Ermöglichung erweiterter Befugnisse • Festlegung klarer Grenzwerte für verschiedene Befugnisebenen • Definition von Kontrollmechanismen und Einbeziehung relevanter Stellen (kaufmännische Bereiche, Drittmittelverwaltung)
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Balance zwischen Standardisierung und notwendiger Flexibilität • Berücksichtigung von Sonderfällen und spezifischen Anforderungen • Akzeptanz veränderter Entscheidungswege bei allen Beteiligten • Sicherstellung der Rechtssicherheit bei dezentralen Entscheidungen • Prüfung einer Änderung der Hochschulordnung • Risiko von Fehlentscheidungen durch ungeschulte Personen • Aufbau ausreichender Kontrollmechanismen ohne erneute Bürokratisierung
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Verkürzung der durchschnittlichen Entscheidungszeiten • Zufriedenheit der Wissenschaftler:innen und Partner mit den Prozessen • Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit bei Transferanfragen • Fehlerquote und Beanstandungen bei dezentralen Entscheidungen
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfalle	

Kalkulationsvorlagen für Transferleistungen bereitstellen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Klarheit über Vollkostenrechnung und Kalkulationsgrundlagen auf Basis differenzierter, fachbereichsspezifischer Gemeinkostenmodelle • Transparente Preisstrukturen und Overhead-Regelungen • Verschiedene Vorlagen für unterschiedliche Transferformate, Transferpartner (Wirtschaft, Zivilgesellschaft)
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Balance zwischen kostendeckenden Preisen und Marktfähigkeit • Berücksichtigung fachspezifischer Unterschiede, Transferformate, etc. • Regelmäßige Aktualisierung bei veränderten Kostenstrukturen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Reduzierung von Nachkalkulationen und Anpassungen • Positive Rückmeldungen der Partner zur Preistransparenz
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfalle	

Erstellung und Kommunikation von Prozesslandkarten	
Was sind die Voraussetzungen?	• Detaillierte Prozessanalyse als Grundlage • Fokus auf Nutzerfreundlichkeit und intuitive Verständlichkeit • Entwicklung verschiedener Detailgrade (Überblick vs. Detailansicht) für unterschiedliche Nutzergruppen • Niedrigschwellige Zugangswege (z.B. über Intranet, QR-Codes, mobile Optimierung) • Kontinuierliche Pflege und Aktualisierung der Inhalte • KI-System mit ausreichender Datengrundlage und natürlichsprachlicher Verarbeitung • Integration der Prozesslandkarten in eine durchsuchbare, KI-lesbare Datenbank
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Komplexität der Abläufe adäquat darstellen • Vermeidung von Überkomplexität und Informationsüberflutung • Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Nutzung • Dynamik von Prozessänderungen berücksichtigen • Balance zwischen Detailgenauigkeit und Unübersichtlichkeit • Ressourcenaufwand für kontinuierliche Pflege und Aktualisierung • Widerstand gegen Veränderung etablierter Informationswege • Technische Implementierung und Wartung des KI-Systems • Datenschutz und Sicherheit bei KI-basierten Lösungen • Qualitätssicherung der KI-Antworten und Vermeidung von Fehlinformationen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Nutzungsfrequenz der Prozesslandkarten (Zugriffszahlen) • Positives Feedback zur Nutzerfreundlichkeit, Verständlichkeit und Praktikabilität durch Anwender:innen • Reduktion von Rückfragen zu Prozessabläufen • Verbesserte Prozesskenntnis bei allen Beteiligten • Anzahl der KI-Chatbot-Anfragen • Zufriedenheit mit der Qualität und Genauigkeit der KI-Antworten
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Effizienzfalle	

Niedrigschwellige Beratungsangebote für Transferaktive	
Was sind die Voraussetzungen?	• Grundfinanzierung der Beratungsstellen • Optimalerweise Integration in das Transferzentrum • Personelle Ressourcen mit entsprechender Fachexpertise • Unterschiedliche Beratungsformate (persönlich, digital, Einzel, Gruppe) • Strukturierte digitale Wissensbasis mit transferrelevanten Informationen und regelmäßige Aktualisierung dieser
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Sicherstellung kontinuierlicher Verfügbarkeit • Abdeckung unterschiedlicher fachspezifischer Beratungsbedarfe • Balance zwischen allgemeiner und spezialisierter Beratung • Nutzerfreundliche Aufbereitung komplexer rechtlicher und administrativer Inhalte
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl durchgeführter Beratungen • Erfolgreiche Transferprojekte nach Beratung • Zufriedenheit mit der Beratungsqualität
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Effizienzfalle	

Qualitätsorientierte statt kennzahlengetriebene Transferberatung	
Was sind die Voraussetzungen?	• Rückendeckung der Hochschulleitung für ergebnisoffene Beratung • Anpassung der Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren für Transferstellen • Entwicklung alternativer Erfolgskriterien jenseits reiner Kennzahlen • Schulung der Transfermitarbeiter:innen in ergebnisoffener Beratung
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Widerstand gegen Abkehr von etablierten Kennzahlensystemen • Rechtfertigung der Transferstellenarbeit ohne klassische Messgrößen • Umstellung der internen und externen Berichterstattung • Balance zwischen ehrlicher Beratung und Motivation der Transferinteressierten • Entwicklung neuer Qualitätsindikatoren für Beratungsleistungen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Erfolgsquote bei geförderten/empfohlenen Projekten (Qualität statt Quantität) • Zufriedenheit der Wissenschaftler:innen mit der Beratungsqualität, Feedback zur Relevanz und Passgenauigkeit der Beratungsempfehlungen
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Effizienzfalle	

Implementierung eines CRM-Systems	
Was sind die Voraussetzungen?	• Auswahl und Beschaffung einer geeigneten CRM-Software, die den spezifischen Anforderungen des Hochschulkontexts entspricht • Datenschutzkonforme Gestaltung und rechtliche Prüfung der Datenverarbeitung • Systematische Migration bestehender Kontaktdaten und Kooperationsinformationen • Schulung aller relevanten Mitarbeitenden in der CRM-Nutzung • Entwicklung einheitlicher Standards für Dateneingabe und -pflege • Integration in bestehende IT-Systeme der Hochschule • Festlegung von Zugriffsrechten und Verantwortlichkeiten • Etablierung regelmäßiger Datenbereinigung und -aktualisierung • Aufbau von Reports und Auswertungsmöglichkeiten für strategische Entscheidungen
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Hoher initialer Aufwand für Systemeinführung und Datenmigration • Widerstand gegen Freigabe persönlicher Kontakte oder vor Veränderung etablierter Kontaktpflegegewohnheiten • Gefahr der Überformalisierung persönlicher Beziehungen • Sicherstellung konsistenter und vollständiger Datenpflege durch alle Nutzenden • Datenschutzrechtliche Komplexität bei der Speicherung von Partnerdaten • Integration verschiedener Datenquellen (E-Mails, Termine, Projektdokumente)
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl der im CRM erfassten Partnerkontakte • Vollständigkeit der dokumentierten Projekthistorien und Kommunikationsverläufe • Qualität und Kontinuität der Partnerbeziehungen über Personalwechsel hinweg
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle, Systemkollisionen	

Entwicklung differenzierter Gemeinkostenmodelle für Transferprojekte	
Was sind die Voraussetzungen?	• Analyse der tatsächlichen Gemeinkosten in verschiedenen Fachbereichen und Labortypen • Entwicklung fachbereichsspezifischer Kalkulationsgrundlagen unter Einbeziehung von Controlling und Finanzverwaltung • Rechtliche Prüfung der verschiedenen Gemeinkostenmodelle hinsichtlich Haushalts- und Beihilferecht • Etablierung transparenter Kalkulationsrichtlinien für verschiedene Projektgrößen und -typen • Einbindung erfahrener Transferakteure in die Modellentwicklung
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Widerstand der Verwaltung gegen Komplexitätssteigerung durch differenzierte Modelle • Balance zwischen realistischen Kostensätzen und notwendiger Kostendeckung • Rechtliche Anforderungen an die Gemeinkostenberechnung bei öffentlich finanzierten Einrichtungen • Akzeptanz bei externen Prüfungsinstanzen (insbesondere Rechnungshof)
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Steigerung der Anzahl kleinerer Auftragsforschungsprojekte (z.B. unter 20.000 Euro) innerhalb der Hochschulstrukturen • Reduzierung der Auslagerungen in An-Institute aufgrund unattraktiver Gemeinkostensätze • Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei Transferangeboten gegenüber externen Anbietern • Zufriedenheit der Wissenschaftler.innen mit den Kalkulationsgrundlagen
Korrespondierende Cluster: Bürokratiedilemma, Systemkollisionen	

7.3. Kulturelle Ebene

Implementierung transferspezifischer Anerkennungsformate	
Was sind die Voraussetzungen?	• Transferpreise und Auszeichnungen mit öffentlicher Wirkung • Integration von Transferleistungen in Leistungsbewertungen • Berücksichtigung bei Berufungs- und Beförderungsentscheidungen • Systematische Dokumentation und Kommunikation von Transferaktivitäten über verschiedene Kanäle (Website, Newsletter, Jahresberichte, Social Media) • Integration von Transferleistungen in die allgemeine Hochschulkommunikation und -marketing
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Entwicklung von Bewertungskriterien für Transferleistungen • Akzeptanz im wissenschaftlichen System • Balance zwischen verschiedenen Leistungsbereichen • Faire Berücksichtigung verschiedener Transferformen und Fachkulturen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl der Bewerbungen für Transferauszeichnungen • Berücksichtigung von Transfer in Berufungsverfahren • Wahrnehmung von Transfer als karriererelevante Aktivität
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Systemkollisionen	

Community of Practice fördern	
Was sind die Voraussetzungen?	• Regelmäßige Veranstaltungsformate für den Austausch • Ressourcen für Netzwerkkoordination und -aktivitäten • Digitale Plattformen für kontinuierlichen Austausch • Mix aus formellen und informellen Begegnungsformaten
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Motivation zur aktiven Teilnahme neben dem Tagesgeschäft • Überwindung von Fachgrenzen und unterschiedlichen Transferverständnissen • Nachhaltige Verstetigung der Netzwerkaktivitäten • Unterschiedliche Zeitrhythmen und Erwartungen der verschiedenen Akteursgruppen • Bei mehreren Hochschulen in einer Region: Abstimmungsmechanismen für koordinierte Veranstaltungen; Vermeidung von „Event-Inflation“ und Überlastung potenzieller Teilnehmender
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl und Diversität der aktiven Teilnehmenden und Veranstaltungen • Interdisziplinäre Transferprojekte aus dem Netzwerk • Wahrnehmung des Netzwerks als wertvolle Ressource • Bei gemeinsamen Veranstaltungen: Effizienzgewinne durch Ressourcenbündelung • Wahrnehmung der Vernetzung durch externe Stakeholder
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Systemkollisionen	

Förderung der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wissenschaft	
Was sind die Voraussetzungen?	• Etablierung regelmäßiger gemeinsamer Arbeitsgruppen zwischen Verwaltung und Wissenschaft mit der Möglichkeit zu Reflexionsrunden • Optimalerweise Organisation von Job-Shading-Programmen für gegenseitiges Kennenlernen der Arbeitskontexte • Unterstützung durch die Hochschulleitung für kooperative Ansätze • Entwicklung einer Kultur des offenen Dialogs bzw. Öffnung dafür
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Zeitliche Koordination zwischen verschiedenen Arbeitskulturen und -rhythmen • Integration gemeinsamer Lösungen in bestehende Strukturen • Nachhaltigkeit der verbesserten Zusammenarbeit über Personalwechsel hinweg
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Zufriedenheit beider Seiten mit der Zusammenarbeit • Anzahl gemeinsam entwickelter Lösungsansätze • Erfolgreiche Implementierung kooperativ erarbeiteter Verbesserungen • Reduzierung von Missverständnissen und Konflikten
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle, Bürokratiedilemma	

Unterstützung von Vermittlerpersonen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Sensibilisierung der Hochschulleitung und Transferverantwortlichen für die Identifikation natürlicher Vermittlerpersonen • Schaffung von Unterstützungsstrukturen für erkannte Brückenbauer:innen (z.B. zusätzliche Ressourcen, Entlastungen, institutionelle Rückendeckung) • Rekrutierung von Personal mit Erfahrungen in Wissenschaft und Wirtschaft • Weiterbildungsangebote zum Verständnis unterschiedlicher Systemlogiken • Netzwerkförderung für identifizierte Vermittlerpersonen
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Begrenzte Verfügbarkeit von Personen mit entsprechenden Doppelqualifikationen • Erkennung geeigneter Vermittlerpersonen ohne formalisierte Auswahlverfahren • Balance zwischen gezielter Unterstützung und Überforderung einzelner Personen • Vermeidung von Abhängigkeiten von Einzelpersonen • Nachhaltigkeit bei Personalwechseln • Institutionelle Unterstützung ohne Bürokratisierung der Vermittlungstätigkeit
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Identifikation und erfolgreiche Unterstützung von Vermittlerpersonen • Qualität und Nachhaltigkeit der durch sie initiierten Kooperationen • Zufriedenheit der Vermittlerpersonen mit der institutionellen Unterstützung • Entwicklung stabiler, personenunabhängiger Kooperationsstrukturen aus den vermittelten Kontakten
Korrespondierende Cluster: Systemkollisionen	

Erwartungsmanagement für unterschiedliche Zeitkulturen	
Was sind die Voraussetzungen?	• Transparente Kommunikation über Planungshorizonte und Entscheidungsprozesse • Frühzeitige Erwartungskklärung bei Kooperationsprojekten durch z.B. standardisierte Kick-off-Gespräche mit expliziter Klärung von Zeitvorstellungen, Meilensteinen und Reaktionszeiten • Etablierung regelmäßiger Zwischenfeedback-Termine zur kontinuierlichen Erwartungsanpassung
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Externe Vorgaben und Fristen, die nicht beeinflussbar sind (z.B. Projektförderung) • Wettbewerbsdruck, der schnelle Ergebnisse erfordert
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Reduzierte Konflikte über Zeitpläne und Reaktionszeiten • Zufriedenheit externer Partner mit der zeitlichen Gestaltung von Kooperationen • Anzahl erfolgreicher Folgeprojekte als Indikator für gelungenes Erwartungsmanagement
Korrespondierende Cluster: Systemkollisionen	

Entwicklung eines Transfermentoring-Programms für den wissenschaftlichen Nachwuchs	
Was sind die Voraussetzungen?	• Pool erfahrener Mentor.innen mit Transferexpertise • Strukturiertes Programm mit klaren Zielen und Zeitrahmen; Anreize für die Teilnahme (für Mentor.innen und Mentees) • Begleitende Qualifizierungsangebote für Mentees • Integration in bestehende Nachwuchsförderprogramme • Entwicklung innovativer Lehr-Forschungs-Transfer-Formate (z.B. transferorientierte Graduiertenschulen, praxisintegrierte Promotionsprogramme)
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Zeitliche Ressourcen beider Seiten in einem bereits verdichteten akademischen Alltag • Gestaltung eines Mehrwerts für beide Seiten (Mentor.innen und Mentees) • Qualitätssicherung der Mentoring-Beziehungen • Berücksichtigung unterschiedlicher Fachkulturen und Transferformen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Teilnehmendenzahl und Diversität der Beteiligten • Spätere Transferaktivität der Mentees im Vergleich zu Nicht-Teilnehmenden • Langfristige Karriereentwicklung der Teilnehmenden • Entstehung neuer transferorientierter Netzwerke
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Systemkollisionen	

Experimentierräume für innovative Transferformate	
Was sind die Voraussetzungen?	• Bereitstellung von Räumen und Ressourcen für experimentelle Formate • Unterstützung durch die Hochschulleitung für innovative, auch riskante Ansätze • Aufbau einer Kultur, die Scheitern als Lernchance begreift • Kooperation mit externen Moderator.innen oder Expert.innen für neue Formate • Dokumentation und Reflektion der Experimente für organisationales Lernen • Einbindung verschiedener Zielgruppen (Studierende, Wissenschaftler.innen, externe Partner)
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Unsicherheit über Erfolg und Wirkung experimenteller Formate • Rechtfertigung von Ressourceneinsatz für experimentelle Ansätze ohne garantierte Ergebnisse • Nachhaltigkeit und Verstetigung erfolgreicher Experimente • Integration der Experimentierkultur in bestehende Transferstrukturen
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl und Vielfalt durchgeführter experimenteller Formate • Teilnehmerzahlen und Heterogenität nach Statusgruppen der Beteiligten • Entstehung neuer Transferprojekte aus experimentellen Formaten • Positive Resonanz und Medienecho auf innovative Formate • Lernerfahrungen und Erkenntnisse aus gescheiterten Experimenten
Korrespondierende Cluster: Prioritätenfalle, Systemkollisionen	

Dokumentation pragmatischer Lösungsansätze	
Was sind die Voraussetzungen?	• Dokumentation und Sammlung bewährter Lösungsansätze durch Transferakteure in einer zugänglichen Wissensdatenbank • Rechtliche Absicherung pragmatischer Lösungen durch entsprechende Expertise • Aufbau einer Vorlagensammlung durch erfahrene Transferakteure für wiederkehrende rechtliche Herausforderungen • Optimalerweise: Aufbau eines Netzwerks zwischen Transferstellen und Verwaltungen verschiedener Hochschulen zum Erfahrungsaustausch
Welche Herausforderungen sind zu erwarten?	• Übertragbarkeit von Lösungen anderer Hochschulen auf die eigene Verwaltungspraxis • Vermeidung von rechtlichen Risiken durch zu oberflächliche Lösungsansätze • Ressourcenaufwand für systematischen Erfahrungsaustausch zwischen Transferakteuren
Wie ließe sich der Erfolg messen?	• Anzahl erfolgreich übertragener Good-Practice-Lösungen zwischen Transferstellen verschiedener Hochschulen • Reduzierung der Bearbeitungszeit bei wiederkehrenden rechtlichen Fragestellungen durch Transferakteure • Zufriedenheit der Transferakteure mit pragmatischen Lösungsansätzen
Korrespondierende Cluster: Effizienzfalle, Bürokratiedilemma	

8. Lifehacks für den Transferalltag

Transfer an Hochschulen ist selten ein linearer Prozess. Vielmehr ist er geprägt von Aushandlungen, Umwegen, Improvisation – und nicht selten von kreativen Lösungen jenseits formalisierter Verfahren. In unserer Forschung zu Transferhemmnissen und -widerständen haben wir zahlreiche Situationen identifiziert, in denen Akteure pragmatisch, erfinderisch oder schlichtweg unkonventionell handeln, um Transfer dennoch zu ermöglichen. Diese Handlungsweisen sind oft nicht in offiziellen Leitfäden dokumentiert, aber sie prägen den Alltag des Transfers maßgeblich.

In diesem Kapitel versammeln wir 50 solcher „Lifehacks“ – kleine und konkrete alltagspraktische Kniffe, die sich in Interviews, Fallstudien und Beobachtungen als wiederkehrende Muster gezeigt haben. Es sind Sätze, die in ihrer Kürze viel über die gelebte Praxis an Hochschulen verraten – und über die Spielräume, die sich Akteure schaffen, um Transfer trotz struktureller Hürden zu realisieren.

Dabei ist uns wichtig zu betonen: Diese Lifehacks sind keine Handlungsempfehlungen. Viele bewegen sich in einer Grauzone zwischen institutioneller Toleranz, moralischer Fragwürdigkeit, informeller Praxis und formaler Regelabweichung. Manche lassen sich unter dem Begriff „Brauchbare Illegalität“ (Vgl. Kühl 2020) fassen – ein Konzept, das aufzeigt, wie Organisationen durch informelle Praktiken ihre Funktionsfähigkeit sichern. Andere sind schlicht Ausdruck von Erfahrungswissen, das sich über Jahre hinweg etabliert hat.

Wir verstehen die hier versammelten Lifehacks daher als Anregung zur Reflexion: Sie sollen für typische Muster im Transferalltag sensibilisieren, Impulse zum Erkunden eigener Handlungsspielräume liefern und vielleicht auch ein Schmunzeln hervorrufen. Ob und wie sie in der eigenen Hochschule anwendbar sind, hängt vom jeweiligen Kontext ab – und sollte im Zweifel (rechtlich) geprüft werden. Im Folgenden werden die Lifehacks nach unterschiedlichen Zielgruppen differenziert.

Für Transfermanager:innen

1. *„Wenn du einen guten Grund hast – tu es“*: Abweichungen von Standardverfahren lassen sich im Nachhinein besser rechtfertigen, wenn sie einem erkennbar sinnvollen Zweck dienen.
2. *„Wenn du willst, dass was passiert, dann ruf einfach an“*: Beispiel: Prozesse stocken? Ein Anruf bei der VP-Ebene („Vitamin B“) kann Wunder wirken (→ Inoffizielle Wege als Beschleuniger). Beispiel:

Nachfassen bei Unternehmen ist entscheidend – eine *E-Mail* reicht nicht (→ Transfer braucht Beharrlichkeit).

3. *„Wenn du willst, dass was wächst, dann pflanz' es früh“*: Beispiel: Innovationsinterviews bei Neuberufungen zur Identifikation von Transferpotenzial (→ Frühe Sensibilisierung als Investition).
4. *„Ein gutes Gespräch ersetzt drei Formulare“*: Informelle Abstimmungen im Flur oder beim Mittagessen sind oft effektiver als formalisierte Prozesse.
5. *„Zwei Hüte, doppelter Hebel“*: Beispiel: Die Doppelfunktion als Gleichstellungs- und Transferbeauftragte ermöglicht frühzeitige Einflussnahme bei Berufungen (→ Positionierung durch Rollenvielfalt).
6. *„Transfer lebt von Kaffee, nicht von Konzeptpapieren“*: Regelmäßige informelle Treffen mit Forschung und Hochschulentwicklung sind entscheidend für reibungslose Prozesse (→ Beziehungsarbeit als Strukturprinzip).
7. *„Versprich nichts, was du nicht halten kannst – aber vermittele trotzdem“*: Unternehmen erwarten schnelle Rückmeldung. Wenn Professor.innen nicht reagieren, hilft nur: Erwartungsmanagement und transparente Kommunikation.
8. *„Ein zentraler Kontaktpunkt ist Gold wert“*: Der „Single Point of Contact“ für Unternehmen verhindert, dass Anfragen versanden.
9. *„Wenn du willst, dass was zählt, dann zählt auch das Kleine“*: Bachelorarbeiten, Stammtische, Use Cases – Transfer beginnt niedrigschwellig.

Für Wissenschaftler.innen

1. *„Klein anfangen, groß denken – aber nicht über die Hochschule abrechnen“*: Auftragsforschung unter 20.000 EUR wird über An-Institute abgewickelt, weil die Verwaltung sie sonst blockiert (→ Pragmatische Parallelstrukturen nutzen).
2. *„Lieber Kaffee als Dienstweg“*: Hausmeister helfen eher, wenn man sie kennt – und sich erkenntlich zeigt (→ Vertrauen durch Wertschätzung).
3. *„Lieber erst machen, dann Rücksprache halten“*: Gerade, wenn Verfahren diffus oder die Zuständigkeiten unklar sind, hilft es, ein Projekt in Grundzügen zu starten und Fakten zu schaffen, bevor eine formale Klärung den Impuls erstickt.

4. *„Wenn du willst, dass jemand zuhört, dann sprich seine Sprache“*: Kommunikation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft braucht Übersetzung – nicht nur Information.
5. *„Das richtige Timing für die Verwaltung finden“*: Unterschriften einholen, kurz vor Projektstart – nicht Monate vorher. So bleiben Initiativen aktuell, bevor sie durch lange Wege versanden.
6. *„Kaffeeküche schlägt Gremienraum“*: Netzwerke informell pflegen: Viele Kooperationen und Abstimmungen laufen erfolgreicher über persönliche Kanäle statt über formale Prozesse.
7. *„Frag die Dezernentin zuletzt – und nur, wenn du musst“*: Behördenlogik umschiffen: Entscheide, ob du überhaupt eine Genehmigung brauchst oder ob die Sache auch ohne „Stempel“ funktioniert.
8. *„Lieber um Verzeihung bitten als um Erlaubnis fragen“*: Wenn Prozesse zu lange dauern oder unklar sind, wird pragmatisch gehandelt – im Wissen, dass man im Nachhinein noch legitimieren kann.
9. *„Die Verwaltung nicht umgehen – sondern einbinden“*: Wer frühzeitig mit der Finanz- oder Rechtsabteilung spricht, kann kreative Lösungen innerhalb des Systems finden. Vertrauen ist hier die Währung.
10. *„Wenn’s nicht geht, dann geht’s vielleicht über eine andere Tür“*: Sponsoringgrenzen erreicht? Dann über Kostenübernahmen durch Partnerinstitutionen oder Sachleistungen denken.
11. *„Wenn das Justizariat nicht hilft, dann hilft das Präsidium“*: Rechtliche Prüfungen werden über die Leitungsebene durchgesetzt, wenn interne Stellen blockieren (→ Hierarchische Eskalation als Strategie).
12. *„Transfer ist, was du draus machst“*: Label dein Projekt als „Transfer“, selbst wenn es das offiziell nicht ist – das erhöht die Förderfähigkeit und schützt vor interner Kritik.
13. *„In Förderlogiken denken, aber nicht daran glauben“*: Schreib in Anträge, was gefordert ist – selbst wenn es nicht dem Kern deiner Arbeit entspricht (z.B. „Transferimpact“ reinschreiben, auch wenn es ein Kommunikationsprojekt ist).
14. *„Tu so, als wäre es Lehre – damit es gefördert wird“*: Transferprojekte als Lehrformate deklarieren, um Mittel aus den dafür vorgesehenen Fördertöpfen zu bekommen.
15. *„Beratung statt Projekt – wenn’s schneller gehen soll“*: Wenn ein Vorhaben als Beratungsprojekt durchgeführt wird, lassen sich un-

nötige administrative Kosten (z.B. im Overhead) und langwierige Prozesse vermeiden.

16. *„Wenn's nicht passt, dann passt es vielleicht in ein Seminar“*: Transferideen lassen sich oft in Lehrformate integrieren – z.B. als Konzeptionsseminar oder Projektarbeit.
17. *„Wenn du was machen willst, dann mach nicht alles“*: Beispiel: Auftragsforschung unter 20.000 €? „Außer Kopfschmerzen nichts gebracht.“ (→ Selektiver Pragmatismus schützt Ressourcen)
18. *„Projektflyer in zwei Monaten? Lieber selber machen“*: Standardprozesse bremsen – vorhandene Ressourcen (z.B. Design-Studierende) sind oft schneller und besser (→ Kompetenz statt Konformität).
19. *„Manchmal hilft nur: im Zweifel einfach machen“*: Auch wenn's intern nicht gut ankommt – solange es der Sache dient, wird's gemacht.
20. *„ESF? Nur mit extra Verwaltungskraft“*: Fördermittel lohnen sich nur, wenn der bürokratische Aufwand mitgedacht wird.

Für Verwaltung und Hochschulleitung

1. *„Transfer ist kein Selbstzweck – aber ein guter Vorwand“*: Transferkonzepte werden manchmal primär für Förderanträge geschrieben – und wirken trotzdem strukturierend (→ Strategie durch Opportunität).
2. *„Verantwortung ist manchmal eine Frage der Haltung, nicht der Stellenbeschreibung“*: Verwaltungsmitarbeitende übernehmen Aufgaben, für die sie formal nicht zuständig sind – weil es sonst niemand tut (→ Systemausdehnung durch Pragmatismus).
3. *„Wenn's nicht geregelt ist, ist es auch nicht verboten“*: Beispiel: Sponsoring für Forschungsprojekte – niemand weiß, wie es geht, also macht es auch niemand (→ Regellücken als Möglichkeitsräume denken).
4. *„Wenn du willst, dass was bleibt, dann gib ihm ein Zentrum“*: Fakultätsübergreifende Institute mit eigenem Controlling entlasten Verwaltung und bündeln Expertise (→ Strukturelle Verstetigung durch institutionelle Verankerung).
5. *„Weisung statt Prüfung“*: Klare Handlungsanweisungen („Wir machen das jetzt so“) wirken entlastend und verkürzen Prozesse – besonders bei überregulierten Fördermitteln.

6. *„Wenn du willst, dass was bleibt, dann mach's nicht allein“*: Regionale Verbünde kompensieren strukturelle Schwächen.
7. *„Wir buchen das um – fertig“*: Statt Projekte scheitern zu lassen, lieber die Mittel intern hin- und herschieben – die Buchhaltung schimpft, aber der Transfer lebt.
8. *„Erfinde den Grund, nicht die Regel“*: Wenn Regularien unklar sind: eine schlüssige Argumentation hilft oft mehr als starre Regeltreue.
9. *„Stell dich nicht quer, stell dich dumm“*: Wenn ein Vorhaben rechtlich heikel ist, hilft passives Dulden oft mehr als aktive Ablehnung („Hab ich so nicht gesehen“).
10. *„Nicht alles, was erlaubt ist, ist sinnvoll – und nicht alles, was sinnvoll ist, ist erlaubt“*: Hochschulregeln sind oft nicht auf Transfer ausgelegt. Flexibilität im Rahmen der Regeln ist gefragt.
11. *„Kleine Summen, große Wirkung – aber bitte ohne Excel-Orgie“*: Für 200 EUR Raummiete sollte kein Vertrag mit Justizariat nötig sein. Prozesse müssen verhältnismäßig sein.
12. *„Vertrauen ist die neue Compliance“*: Wer Vertrauen in die Transferakteure hat, kann Prozesse vereinfachen, ohne Kontrolle zu verlieren.
13. *„Wenn du etwas verstetigen willst, dann nenn es strategisch“*: Wichtige Projekte können durch strategische Priorisierung im Haushalt gehalten werden.
14. *„Wenn du keine Zeit hast, gib Verantwortung ab“*: Mehr Entscheidungsspielräume für Projektleitungen entlasten die Verwaltung.
15. *„Wenn du keine Jurist:innen hast, dann tu nicht so, als hättest du welche“*: Kleine Hochschulen brauchen externe Rechtsberatung – nicht interne Überforderung (→ Kompetenz ehrlich einschätzen).
16. *„Wenn du willst, dass was passiert, dann gib Verantwortung ab“*: Beispiel: Unterschriftsvollmacht für Professor:innen bei kleineren Projekten (→ Vertrauen statt Kontrolle).
17. *„Wenn du willst, dass was bleibt, dann zähl es doppelt“*: Drittmittel aus interdisziplinären Zentren werden in allen beteiligten Fakultäten gezählt (→ Anreizlogik durch Statistik).
18. *„Wenn du willst, dass was funktioniert, dann frag nicht nach dem Bleistift“*: Beispiel: Fünf Freigaben für eine Büroklammer – Prozessoptimierung statt Systemhörigkeit (→ Process first).
19. *„Wenn du willst, dass jemand bleibt, dann gib ihm ein Gesicht“*: Beispiel: Transfer braucht Kontinuität – nicht nur Stellen, sondern Menschen (→ Stabilität durch Personalbindung).

20. *„Ein Flaschenhals ist kein Naturgesetz“*: Ein.e Justiziar.in für alles – von Personalrecht bis Sponsoringverträge – ist keine Lösung, sondern ein Risiko (→ Komplexität braucht Kapazität).
21. *„Ohne Struktur kein Transfer – aber zu viel Struktur auch nicht“*: Prozessbeschreibungen helfen – aber nur, wenn sie nicht als Gängelung empfunden werden (→ Balance zwischen Klarheit und Freiheit).

9. Fazit: Den produktiven Umgang mit Widerständen kultivieren

Sie haben es fast geschafft! Sie haben sich durch Transferwiderstände-Radar und Transferpotenzial-Mapping gearbeitet, 32 Handlungsoptionen studiert und pragmatische Lifehacks gesammelt. Jetzt ist es Zeit, das große Bild zu sehen: *Transferwiderstände sind nicht Ihr Problem – sie sind Ihr Wegweiser zur Lösung.*

Wo Menschen in Ihrer Hochschule kreativ gegen dysfunktionale Bürokratie „widerständig“ werden, wo sie Workarounds erfinden oder Regelungen pragmatisch auslegen, genau dort zeigen sich die tatsächlichen Optimierungsbedarfe Ihrer Organisation. Statt diese Widerstände zu bekämpfen, können Sie sie systematisch als Entwicklungsressource nutzen.

Das *Transferbedingungsmanagement* konzentriert sich auf die systematische Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen Transfer stattfindet. Die vier Widerstandskluster – Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle – dienen dabei als Analysekatoren für die spezifischen Herausforderungen Ihrer Hochschule.

Was Sie jetzt wissen – und was Sie damit anfangen können

Transfer gelingt dann nachhaltig, wenn er nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als integraler Bestandteil der Hochschulentwicklung verstanden wird. Die 32 konkreten Handlungsoptionen dieser Handreichung – strukturiert nach strategischen Grundsatzentscheidungen, operativen Prozessoptimierungen und kulturellen Interventionen – bieten Ihnen einen systematischen Werkzeugkasten für diese Transformation.

Sie arbeiten in der Hochschulleitung? Vier zentrale Erkenntnisse kristallisieren sich als besonders handlungsrelevant heraus:

■ *Schaffen Sie klare Zuständigkeiten statt fragmentierter Verantwortung:* Ein wesentliches Hindernis für effektive Transferprozesse ist die Zersplitterung von Zuständigkeiten. Verschiedene Transferformate, -kanäle und -themen verteilen sich auf mehrere Verantwortungsbereiche. Oft fehlt eine einheitliche Strategie, verbindliche Standards und übergreifende Koordination. Die Folge: ein Flickenteppich aus Einzelinitiativen, die schwer in ihrer Gesamtheit erfassbar sind. Eine zentrale und entsprechend ausgestattete Transferstelle ist hierfür ein wichtiger Schritt.

■ *Bündeln Sie Kompetenz und verankern Sie Verantwortung dauerhaft:* Souveränität in Transferprozessen gelingt nur, wenn verschiedene Kompetenzen – juristische, infrastrukturelle, kommunikative – gemeinsam gedacht und aufeinander abgestimmt werden. Gleichzeitig muss die Verantwortung für Transfer auf Hochschuleitungsebene dauerhaft verankert sein. Dazu braucht es Entscheidungsbefugnisse, ein eigenes Budget und übergreifende Handlungskompetenzen für eine echte Schaltstelle aus Vizepräsidentschaft und professionellem Transfermanagement.

■ *Haben Sie Mut zur Umsetzung und Weiterentwicklung:* Souveränität endet nicht mit einem Beschluss oder einer neuen Struktur. Sie muss in jedem Projekt und im operativen Alltag ankommen. Hier ist Ihr Wille zur Veränderung entscheidend – Transfer nicht nur zu ermöglichen, sondern nachhaltig weiterzuentwickeln und aktiv anzubieten. Dazu braucht es Mut, bestehende Strukturen zu hinterfragen, Prozesse zu modernisieren und bestehende Abhängigkeiten bewusst zu identifizieren und zu reduzieren.

■ *Beteiligen Sie alle Statusgruppen – der menschliche Faktor zählt:* Keine Transferstrategie lässt sich umsetzen, wenn sie nicht von den Menschen mitgetragen wird, deren tägliche Arbeit sie beeinflusst. Das braucht die Bereitschaft, Neues auszutesten und aktiv Feedback zu geben. Eine lebendige Feedbackkultur ist unerlässlich. Nur wenn alle Beteiligten sich ernst genommen fühlen und ihre Erfahrungen einbringen können, kann Transfer wirklich entstehen und wirken.

Transfer als natürlicher Bestandteil organisationaler Entwicklung

Diese Handreichung lädt zu einem Perspektivwechsel ein: Transfer ist kein Zusatzprogramm, das neben den Kernaufgaben einer Hochschule läuft, sondern ein integraler Bestandteil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Die produktive Nutzung von Widerständen wird dann zu einer Organisationskultur, die kontinuierliches Lernen und Anpassen ermöglicht. Widerstände werden zu wertvollen Signalen für Verbesserungsbedarfe, anstatt sie als störende Hindernisse zu bekämpfen.

Das Transferwiderstände-Radar und das Transferpotenzial-Mapping bieten hierfür konkrete Diagnoseinstrumente, die es ermöglichen, die spezifischen Gegebenheiten der eigenen Hochschule systematisch zu erfassen und daraus maßgeschneiderte Handlungsstrategien zu entwickeln. Die Lifehacks für den Transferalltag ergänzen diese strategischen Instrumente um pragmatische Sofortlösungen für typische Herausforderungen.

Der erste Schritt ist der wichtigste

Nachhaltiger Transfer entsteht nicht über Nacht, sondern durch beharrliche, systematische Entwicklungsarbeit. Beginnen Sie dort, wo der Widerstand am stärksten ist – dort finden Sie meist die größten Verbesserungspotenziale. Nutzen Sie die Diagnoseinstrumente dieser Handreichung, um eine fundierte Bestandsaufnahme zu erstellen. Entwickeln Sie daraus erste konkrete Maßnahmen und schaffen Sie Strukturen für kontinuierliches Feedback und Anpassung. *Ihr wichtigster Verbündeter: der Widerstand selbst.* Wo Menschen in Ihrer Hochschule Workarounds entwickeln, kreative Regelinterpretationen finden oder „einfach machen“ – dort zeigt sich, wo die Organisation Optimierungsbedarf hat. Nutzen Sie diese Signale.

Transfer wird dann zu dem, was er sein sollte: nicht ein bürokratisches Hindernis, sondern eine Brücke zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, die beide Seiten bereichert und stärkt. Der produktive Umgang mit Widerständen ist dabei nicht nur ein pragmatisches Werkzeug, sondern ein Indikator für organisationale Reife und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Alles Wichtige zu Organisationsformen und Governance	19
Übersicht 2: Alles Wichtige zu Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen	21
Übersicht 3: Alles Wichtige zu Mindset, Anreize, Handlungslogiken und Kompetenzen	24
Übersicht 4: Übersicht zu Ursachen und Widerstandsformen der vier Widerstandskluster im hochschulischen Transfer	27
Übersicht 5: Ablaufschema für die Selbstdiagnose von Transferwiderständen und Entwicklung von Handlungsprogrammen	36
Übersicht 6: Checkliste für die Hochschulleitungsebene mit Beispielfragen	39
Übersicht 7: Checkliste für das Transfermanagement mit Beispielfragen	40
Übersicht 8: Checkliste für Wissenschaftler.innen mit Beispielfragen	41
Übersicht 9: Beispielhafte Cluster-Scores für drei Zielgruppen	42
Übersicht 10: Beispielhaftes Transferwiderstände-Radar für drei Zielgruppen	43
Übersicht 11: Beispielhafte Messy Map	48
Übersicht 12: Ausschnitt aus der Messy Map	49
Übersicht 13: Die 32 Handlungsoptionen im Überblick	53
Übersicht 14: Potenzielle Kernfragen für eine verkürzte Radar-Diagnose	71
Übersicht 15: Potenzielle Leitfragen nach kritischen Ereignissen	72

Literatur

- Aust, Robert/Olivia Laska/Christiane Maue/Justus Henke (2025): Kartierter Widerstand im Hochschulkontext, Institut für Hochschulforschung (HoF), Lutherstadt Wittenberg, auch unter https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/wiket_llp_online-anhang.pdf.
- Blatter, Kristine/Regine Schelle (2022): Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen. Deutsches Jugendinstitut e. V., München.
- Canino, Henriette/Antonia Muschner/Leonie Terfurth/Nils Winter/Martina Schraudner (2024): Transfer1000. Wissens- und Technologietransfer in Deutschland. Eine quantitative Befragung von 1.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Center for Responsible Research and Innovation, Fraunhofer IAO, Berlin.
- Clarke, Adele E. (2009): From grounded theory to situational analysis. What's new? Why? How?, in: Janice M. Morse et al. (Hg.), *Developing Grounded Theory. The Second Generation*, Left Coast Press, Walnut Creek, California, S. 194–235.
- Hamm, Rüdiger/Knut Koschatzky (2020): Kanäle, Determinanten und Hemmnisse des regionalen Transfers aus Hochschulen, in: Rolf-Dieter Postlep/Lorenz Blume/Martina Hülz (Hg.), *Hochschulen und ihr Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung*, ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, S. 24–75.
- Kanning, Helga/Bianca Richter-Harm (2018): Wissenstransfer, Third Mission und Optionen für Nachhaltigkeitstransfer (Arbeits- und Diskussionspapier 2/2018). Institut für nachhaltige Forschung, Bildung, Innovation, Hannover.
- Kesting, Tobias (2013): Wissens- und Technologietransfer durch Hochschulen aus einer marktorientierten Perspektive. Ansatzpunkte zur Gestaltung erfolgreicher Transferprozesse an Universitäten und Fachhochschulen, Springer, Wiesbaden.
- König, Karsten/Gesa Koglin/Jens Preische/Gunter Quaißer (2012): Transfer steuern. Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern (HoF-Arbeitsberichte 3'2012). Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität, Wittenberg.
- Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Landtag Brandenburg (2024): Brandenburgisches Hochschulgesetz. BbgHG, auch unter <https://bravors.brandenburg.de/gesetze/bbghg#50> (13.08.2025).
- Meyer, John W./Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 2/1977, S. 340–363.
- Pasternack, Peer (2022): Wissenschaftskommunikation, neu sortiert. Eine Systematisierung der externen Kommunikationen der Wissenschaft, Springer VS, Wiesbaden.
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider (2019): Kooperationsplattformen. Situation und Potenziale in der Wissenschaft Sachsen-Anhalts, Institut für Hochschulforschung Wittenberg (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lutherstadt Wittenberg.
- Ritter, Julika/Imola Stark/Christian Spannagel (2023): Auf- und Ausbau von Transferstrukturen an einer bildungswissenschaftlichen Hochschule, in: Stark et al. et al. (Hg.), *Transfer von Bildungskonzepten im regionalen Kontext*, 1. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim.

- Schneider, Sebastian/Olivia Laska/Christiane Maue/Robert Aust (2025): „Eine Grauzone gehört ausgelotet“: Widerstände als Folgen von Transferbürokratie, unt. Mitarb. v. Justus Henke (HoF Arbeitsberichte 130), Wittenberg, URL: <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab130> (15.05.2025).
- Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier, Weimar.

Autorinnen & Autoren

Olivia Laska M.A. ist seit 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung (HoF). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Wissenstransfer, Internationalisierung des Hochschulsystems, Hochschulzugang und Studienvorbereitung internationaler Studierender.

Sebastian Schneider M.A. ist seit 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Seine Forschungsschwerpunkte sind Wissenschaftsmanagement, Organisation von wissenschaftlichen Leistungsprozessen (Lehre, Forschung, Transfer) sowie regionale und demografische Aspekte der Hochschulentwicklung.

Christiane Maue M.A. ist seit 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung (HoF). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Wissenstransfer und Wirkungsforschung zu Stipendien und Förderprogrammen.

Dr. Justus Henke ist seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Nachwuchsgruppenleiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Seine Forschungsschwerpunkte sind Wissenschaftskommunikation, Wissenschaftsmanagement, Third Mission von Hochschulen, Citizen Science, Künstliche Intelligenz und Hochschulfinanzierung.

Danksagungen

Unser aufrichtiger Dank gilt allen, die zum Gelingen des zugrundeliegenden Forschungsprojekts und damit auch zur Entstehung dieser Handreichung beigetragen haben:

- Den teilnehmenden sieben Universitäten und Hochschulen, die uns Einblick in ihre Arbeit gewährten und unsere Fallstudien ermöglichten.
- Den zahlreichen Interviewpartner:innen für ihre Zeit, Offenheit und wertvollen Einsichten.
- Den Mitgliedern unseres Expert:innenpools, die uns in mehreren Workshops mit ihrem fundierten Feedback unterstützt und unsere Erkenntnisprozesse geschärft haben.
- Den Teilnehmenden der Mappingworkshops im Mai 2024 und Februar 2025, deren kritische Rückmeldungen maßgeblich zur Validierung unserer Ergebnisse beigetragen haben.
- Dr. des. Robert Aust, der im Projekt ebenfalls maßgeblich mitgearbeitet hat.
- Zudem dem Institutsdirektor Prof. Peer Pasternack für seine wertvollen Rückmeldungen und Ideen zur Verbesserung des Manuskripts.

HoF-Handreichungen

Online unter <https://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm>

- 17: Peer Pasternack: *Hochschule und Wissenschaft in der DDR 1945–1989. Ein kurzer Abriss*, Halle-Wittenberg 2024, 162 S.
- 16: Sebastian Schneider / Frederic Krull / Justus Henke: *Qualitätswirksam gestalten. Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement*, Halle-Wittenberg 2024, 85 S.
- 15: Peer Pasternack / Philipp Rediger / Sebastian Schneider: *Instrumente der Entbürokratisierung an Hochschulen*, Halle-Wittenberg 2021, 119 S.
- 14: Claudia Göbel / Justus Henke / Sylvi Mauermeister: *Kultur und Gesellschaft gemeinsam erforschen. Überblick und Handlungsoptionen zu Citizen Science in den Geistes- und Sozialwissenschaften*, Halle-Wittenberg 2020, 128 S.
- 13: Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack: *Integrieren und kommunizieren. Leitfaden und Toolboxen zur koordinativen Begleitung von Forschungsverbünden und Förderprogrammen*, Halle-Wittenberg 2020, 140 S.
- 12: Peer Pasternack: *Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht*, Halle-Wittenberg 2020, 92 S.
- 11: Sascha Alexander Blasczyk / Peer Pasternack: *Exzellenzstrategie und die Universitäten in den ostdeutschen Flächenländern. Input- und Leistungsdaten – Schlussfolgerungen*, Halle-Wittenberg 2020, 52 S.
- 10: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Sven Preuß: *Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege*, Halle-Wittenberg 2019, 146 S.
- 9: Justus Henke / Peer Pasternack: *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme*, Halle-Wittenberg 2017, 93 S.
- 8: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation*, Halle-Wittenberg 2016, 109 S.
- 7: Martina Dömling / Peer Pasternack: *Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland*, Halle-Wittenberg 2015, 98 S.
- 6: Justus Henke / Romy Höhne / Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel*, Halle-Wittenberg 2014, 118 S.
- 5: Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.
- 4: Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen*, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.
- 3: Peer Pasternack / Johannes Keil: *Vom ‚mütterlichen‘ Beruf zur differenzierten Professionalisierung. Ausbildungen für die frühkindliche Pädagogik*, Halle-Wittenberg 2013, 107 S.
- 2: Peer Pasternack (Hg.): *Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.
- 1: Peer Pasternack / Daniel Hechler: *Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.
- 0: Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*, Halle-Wittenberg 2012, 99 S.

Lieferbare Themenhefte „die hochschule“ 2012–2025

Sigrun Nickel / Anna-Lena Thiele (Hg.): *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung* (2025, 261 S., € 20,-)

Franziska Bomski (Hg.): *Inventur. Der Personalumbau in den ostdeutschen Wissenschaften nach 1989* (2024, 188 S., € 17,50)

Justus Henke / Annika Felix / Katja Knuth-Herzig (Hg.): *Vermittelnde Expertise. Schnittstellen von Management und Kommunikation im Wissenschaftssystem* (2023, 240 S., 20,-)

Peer Pasternack / Daniel Watermann (Hg.): *Studieren mit und ohne Corona* (2022, 254 S.; € 20,-)

Rocio Ramirez / Andreas Beer / Peer Pasternack: *WiHoTop – Elemente einer Topografie der deutschen Wissenschafts- und Hochschulforschung*, unt. Mitarb. v. Sophie Korthase (2021, 153 S.; € 17,50)

Annemarie Matthies / Bettina Radeiski (Hg.): *Wissenstransfer (in) der Sozialen Arbeit. Zur Produktivität wissenschaftlicher Vermittlungs- und Transfervorstellungen* (2020, 180 S.; € 17,50)

Sandra Beaufays / Anja Franz / Svea Korff (Hg.): *Ausstieg aus der Wissenschaft* (2020, 175 S.; € 17,50)

Annett Maiwald / Annemarie Matthies / Christoph Schubert (Hg.): *Prozesse der Akademisierung. Zu Gegenständen, Wirkmechanismen und Folgen hochschulischer Bildung* (2019, 189 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen* (2018, 279 S.; € 20,-)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2* (2017, 176 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem* (2017, 193 S.; € 17,50)

Peter Tremp / Sarah Tresch (Hg.): *Akademische Freiheit. ‚Core Value‘ in Forschung, Lehre und Studium* (2016, 181 S.; € 17,50)

Cort-Denis Hachmeister / Justus Henke / Isabel Roessler / Sarah Schmid (Hg.): *Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission* (2016, 170 S.; € 17,50)

Marion Kamphans / Sigrid Metz-Göckel / Margret Bülow-Schramm (Hg.): *Tabus und Tabuverletzungen an Hochschulen* (2015, 214 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hrsg.): *Ein Vierteljahrhundert später. Zur politischen Geschichte der DDR-Wissenschaft* (2015, 185 S.; € 17,50)

Susen Seidel / Franziska Wielepp (Hg.): *Diverses. Heterogenität an der Hochschule* (2014, 216 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulforschung von innen und seitwärts. Sichtachsen durch ein Forschungsfeld* (2014, 226 S.; € 17,50)

Jens Gilllesen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S.; € 17,50)

Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012, 328 S.; € 17,50).

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de
<http://www.die-hochschule.de>

Bestellung und Abbonnement

Einzelheft Ausgabe/Jahr € 17,50

..... mal *die hochschule* im Jahresabbonnement à € 34,-

..... mal *die hochschule* im PrivatabonmentInnen-Abo à € 19,-

Lieferanschrift

Name, Vorname

Straße

Hausnummer

PLZ

Ort

eMail

Ort, Datum

Hinweis zum Abbonement: Ich erkläre mich damit einverstanden, dass sich mein Abbonnement jeweils um ein Jahr verlängert, wenn ich es nicht bis vier Wochen (Poststempel) vor Ablauf der Bestellfrist (Jahresende) kündige.

Hinweise zur Bestellung: Die Bezahlung erfolgt nach Rechnungslegung mit dem ersten Heft. Abogebühren inklusive Versandkosten.

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

Gemäß § 33 Bundesdatenschutzgesetz weisen wir unsere Abbonnent:innen darauf hin, dass wir Namen und Anschrift ausschließlich zum Zweck der Abbonnementverwaltung maschinell gespeichert haben.

Einzusenden an:

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

Bücher aus dem Institut für Hochschulforschung (HoF) 2022–2025

Peer Pasternack: *Die vier Dimensionen des ostdeutschen Wissenschaftsumbaus ab 1990. Strukturen und Personal, akademische Kultur und wissenschaftliche Inhalte*, edition Albioris, Halle-Wittenberg 2025, 520 S.

Peer Pasternack / Andreas Beer / Justus Henke / Philipp Rediger: *Gefordert und überfordert? Wissenschaftskommunikation und wissenschaftsbezogene Kommunikationen in der Corona-Pandemie*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Stuttgart 2025, 276 S.

Rocio Ramirez / Olivia Laska: *Zwischen zwei Welten. Die Studienvorbereitung internationaler Studierender in Deutschland*, unter Mitarbeit von Arne Böker, Ricarda Abendroth, Sophie Korthase und Roxana Schwitalla, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Stuttgart 2025, 239 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Im Auftrag. Sonderhochschulen und Ressortforschung in der DDR*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2024, 325 S.

Peer Pasternack: *Von Campus- bis Industrieliteratur. Eine literarische DDR-Wissenschaftsgeschichte*, Tectum-Verlag, Baden-Baden 2024, 640 S.

Peer Pasternack / Matthias Meinhardt (Hg.): *Das Universitätssterben um 1800. Strukturelle Bedingungen und kontingente Faktoren*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2024, 209 S.

Peer Pasternack: *Lose gekoppelt. Die Universität Halle-Wittenberg und die Stadt Wittenberg seit 1817: eine Beziehungsgeschichte*, unt. Mitarb. v. Daniel Watermann, Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale) 2024, 332 S.

Marianne Merkt / Peer Pasternack / Philipp Pohlenz (Hg.): *Verbünde deutscher Hochschulen zur Lehrentwicklung. Analyse der Rahmenbedingungen und Gelingensfaktoren*, Verlag Dr. Kovač, Hamburg 2024, 183 + XXXVIII S.

Andreas Beer / Daniel Hechler / Peer Pasternack / Rocio Ramirez: *Der Wissenschaftliche Beirat. Das letzte bislang unaufgeklärte Qualitätsinstrument in der Wissenschaft*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2023, 227 S.

Peer Pasternack: *Die Spuren der Leucorea (1502–1817). Ein universitätshistorischer Stadtrundgang durch das heutige Wittenberg*, Drei Kastanien Verlag, Lutherstadt Wittenberg 2023, 92 S.

Christiane Arndt / Anne Mielke: *Stand und Perspektiven der Implementierung von Hochschuldidaktik in der Governance der öffentlichen Universitäten in Österreich*, Projektbericht, unt. Mitarb. von Peer Pasternack, Österreichisches Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung/Institut für Hochschulforschung (HoF), Wien/Halle-Wittenberg 2023, 145 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *150.000 Seiten konfessionelles Bildungswesen in der DDR. Bibliografische Dokumentation der seit 1990 publizierten Literatur*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2022, 327 S.

Pasternack, Peer (Hg.): *Wissenschaftskommunikation, neu sortiert*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden 2022, 378 S.

Peer Pasternack: *Das Sachsen-Anhalt-Wissen aus Wittenberg. Die HoF-Beiträge des letzten Jahrzehnts (2013–2022)*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2022, 206 S.

HoF-Arbeitsberichte 2020–2025

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

- 132: Peer Pasternack: *Der ostdeutsche Wissenschaftsumbau in den 1990er Jahren. Annotierte Bibliografie 1990–2024*, 2025, 239 S.
- 131: Christiane Arndt / Anne Richter: *Kompetenzverständnisse im Spannungsfeld von Persönlichkeitsbildung und Personalentwicklung. Öffentliche und private Hochschulen im Vergleich*, unt. Mitarb. v. Annika Benndorf, 2025, 103 S.
- 130: Sebastian Schneider / Olivia Laska / Christiane Maue / Robert Aust: „Eine Grauzone gehört ausgelotet“ – *Widerstände als Folgen von Transferbürokratie*, unt. Mitarb. v. Justus Henke, 2025, 96 S.
- 129: Justus Henke / Frederic Krull: *Ein Metadatenprofil für Onlineressourcen zu organisatorischen Rahmenbedingungen der Hochschullehre*, 2025, 46 S.
- 128: Sebastian Schneider / Frederic Krull: *Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement in der Praxis: Bedingungen, Rollenbilder und Effekte*, 2025, 75 S.
- 127: Axel Philipps: *Nichtöffentliche Hochschulen in Deutschland: Scoping Review zur empirischen Forschung*, 2024, 44 S.
- 126: Justus Henke: *Generative KI in der Hochschulkommunikation. Ergebnisse der 2. Welle – 2024*, 2024, 42 S.
- 125: Reinhard Kreckel: *Soziale Integration und nationale Identität. Eine Wiederbegegnung nach drei Jahrzehnten*, 2024, 42 S.
- 124: Christiane Arndt / Anne Mielke: *Vielfalt und Chancengerechtigkeit: Aktivitäten von und in Fachgesellschaften*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 2024, 124 S.
- 123: Rocio Ramirez / Olivia Laska / Arne Böker: *Studienvorbereitung für internationale Studieninteressierte in Deutschland. Eine Momentaufnahme eines dynamischen Feldes*, unt. Mitarb. von Ricarda Abendroth, Sophie Korthase, Roxana Schwitalla, 2023, 82 S.
- 122: Justus Henke: *Hochschulkommunikation im Zeitalter der KI: Erste Einblicke in die Nutzung und Perspektiven generativer KI-Tools*, 2023, 53 S.
- 121: Peer Pasternack (Hg.): *Weit verbreitet und kaum erforscht: Wissenschaftliche Beiträge in der Wissenschaft*, 2022, 86 S.
- 120: Peer Pasternack: *Nicht nur Resteverwertung. Die Verwendungen der Wittenberger Universitätsfondation nach 1817*, 2022, 143 S.
- 119: Sebastian Schneider / Sylvi Mauermeister / Robert Aust / Justus Henke: *Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements: Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen*, 2022, 114 S.
- 118: Peer Pasternack / Andreas Beer: *Die externe Kommunikation der Wissenschaft in der bisherigen Corona-Krise (2020/2021). Eine kommentierte Rekonstruktion*, unt. Mitarb. v. Justus Henke, Sophie Korthase und Philipp Rediger, 2022, 79 S.
- 117: Cristina Raffaele / Philipp Rediger: *Die Partizipation Studierender als Kriterium der Qualitätssicherung in Studium und Lehre*, unt. Mitarb. v. Sebastian Schneider, 2021, 51 S.
- 116: Daniel Hechler / Theresa Hykel / Peer Pasternack: *Zum Stand der Disziplinentwicklung der Kindheitspädagogik. Materialband zum WiFF-Report*, 2021, 126 S.
- 115: Peer Pasternack: *Das fünfte Jahrzehnt. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2016–2020*, 2021, 97 S.

Sebastian Schneider / Frederic Krull / Justus Henke

Qualitätswirksam gestalten

Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches
forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement

Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2024, 85 S.
ISBN 978-3-937573-96-0. € 10,-

Auch unter https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HR_FortBeaM_ONLINE.pdf

Das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement hat sich als unverzichtbarer Bestandteil einer zeitgemäßen Forschungslandschaft etabliert. Seine zentrale Aufgabe ist das Ermöglichen leistungsfähiger Forschung durch Unterstützung und Entlastung der Forschenden sowie durch Beiträge zur institutionellen Qualitätssicherung.

In der Handreichung wird ein Modell des Wissenschaftsbedingungsmanagements, das die Rahmenbedingungen für Forschung qualitätswirksam gestalten soll, entwickelt. Dafür werden zunächst konzeptionelle und empirische Grundlagen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements erarbeitet. Anschließend werden veränderbare Stellschrauben für Strukturen und Prozesse vorgestellt sowie differenzierte Anforderungen für eine gelingende Praxis formuliert. Daraus werden allgemeine Prinzipien guten Wissenschaftsmanagements abgeleitet, Übertragbarkeitsaspekte zwischen verschiedenen Einrichtungstypen benannt und konkrete Handlungsoptionen für Politik und Praxis formuliert.



Peer Pasternack / Andreas Beer / Justus Henke / Philipp Rediger

Gefordert und überfordert?

Wissenschaftskommunikation und wissenschaftsbezogene
Kommunikationen in der Corona-Pandemie

BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Stuttgart 2025, 276 S.

ISBN 978-3-8305-5627-5. € 52,-

Open Access: <https://biblioscout.net/book/10.35998/9783830556275>

Wie kommunizierte die Wissenschaft während der Corona-Pandemie, und auf welche Weise wurden neue wissenschaftliche Erkenntnisse vermittelt? Zur Beantwortung dieser Fragen werden einerseits etablierte Akteure und Kanäle der Wissenschaftskommunikation analysiert, andererseits rücken bislang weniger beachtete Formate wissenschaftsbezogener Kommunikation in den Fokus. Die Untersuchung kartiert die wichtigsten pandemiebezogenen Kommunikationsereignisse in Natur- und Sozialwissenschaften. Im Weiteren werden neue Kommunikationsformen betrachtet, die erst durch die pandemische Notsituation entstanden sind: partizipative Formate von Hochschulen, Kommunikationswege rund um Preprints, die Vermittlung wissenschaftlichen Wissens im Lokaljournalismus und durch lokale Behörden sowie Veränderungen in der Kommunikation regionaler Museen und Archive. Abschließend werden die wissenschaftsbezogenen Kommunikationsformen während der Pandemie, Aufmerksamkeitskonkurrenzen zwischen den Disziplinen sowie verschiedene Sprecherrollen herausgearbeitet. Zudem werden die Potenziale von Wirkungsanalysen für die Wissenschaftskommunikation erörtert und daraus resultierende Konsequenzen für ihre Verankerung in der Hochschullehre diskutiert.

