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

Kartierter Widerstand im Hochschulkontext

Eine Situationsanalyse zur Erfassung von Transferhindernissen

WiKET-Lessons-Learned-Paper Nr. 2

Robert Aust, Olivia Laska, Christiane Maue, Justus Henke[1]

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Halle-Wittenberg, Juli 2025

Hochschulischer Transfer gewinnt zunehmend an gesellschaftlicher Bedeutung, steht jedoch gleichzeitig unter hohem Regulierungsdruck, was zu übersteigerter Bürokratie führt und damit Transferwiderstände durch Transferakteure auslösen kann. Im Forschungsprojekt „Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im Transfer (WiKET)“ wurden diese Widerstände empirisch an sieben deutschen Hochschulen untersucht. Im vorliegenden zweiten Lessons-Learned-Paper vertiefen wir die methodischen und empirischen Diskussionen, nachdem wir im 1. Lessons-Learned-Paper[2] den theoretischen Rahmen aufbereitet hatten. Folgend beschreiben wir die methodische Anwendung der Situationsanalyse nach Adele Clarke, mit der komplexe Widerstandsmuster im hochschulischen Transfer sichtbar gemacht und deren Zusammenspiel aus individuellen und strukturellen Bedingungen abgebildet werden können. Dazu entwickelten wir einen mehrstufigen Mappingprozess, der eine sukzessive Verdichtung der analytischen Perspektive ermöglichte und so vier zentrale Widerstandscluster aufdeckte. Die Validierung der Ergebnisse erfolgte durch zwei co-kreative Workshops mit Transferexpert.innen aus Verwaltung, Wissenschaft und Management.

Die Situationsanalyse erweist sich als geeignetes Instrument, um die Komplexität der Beziehungen im hochschulischen Transfer zu erfassen und zu visualisieren. Die multiperspektivische Betrachtung durch verschiedene Akteursgruppen bestätigte dabei die Interdependenzen zwischen den Widerstandsclustern. Das Mapping-Verfahren ermöglicht es, abstrakte Transferwiderstände differenziert zu verstehen und Entbürokratisierung im Hochschulkontext zu fördern.

---

[1] Ansprechpartner Justus Henke: justus.henke@hof.uni-halle.de

[2] https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/WiKET_LLP1.pdf

Gefördert durch:
Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt

Widerstände im hochschulischen Transfer sichtbar machen

Über die letzten Jahrzehnte gewann hochschulischer Transfer an gesellschaftlicher Bedeutung, verstärkt durch Forderungen aus Politik und Wirtschaft, diesen als dritte Aufgabe (Stichwort „Third Mission“, vgl. Henke 2019) von Hochschulen zu verankern und auszubauen. Entsprechend bemühen sich Hochschulen seit geraumer Zeit, Transfer über Transferstrukturen zu fördern und in strategischen Programmen zu integrieren (Hamm/Koschatzky 2020). Von wissenschaftspolitischer Seite wird dies u.a. durch gezielte Förderinstrumente (z.B. die Förderlinie „Innovative Hochschule“ [3] des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR)) unterstützt. Damit wird deutlich: Transfer wird nicht nur gefordert, sondern auch aktiv gefördert. Gerade Transferprozesse werden in besonderer Weise durch Bürokratismus gehemmt, weil hier die zwei unterschiedlichen Handlungslogiken von Wissenschaft und Praxispartner aufeinandertreffen – und damit auch zwei verschiedene Regulierungslogiken. Diese erzeugen Reibungen, die sich durch starre Verfahren kaum auffangen lassen, sondern durch flexible, situationsangepasste Strukturen gelöst werden können.

Gleichzeitig steht Transfer unter hohem Regulierungsdruck. Der Stifterverband (2022: 30–38) zeigte in seiner Studie bereits auf, dass viele Hochschulen Verbesserungsbedarf bei rechtlichen Rahmenbedingungen von Transfer sehen. Besonders die Verpflichtung zur wirtschaftlichen Verwertung geistigen Eigentums kann zu Konflikten mit Praxispartnern führen. Juristische Unstimmigkeiten haben laut der Studie bereits zahlreiche Kooperationen verhindert. Hochschulen wählen aus Sorge vor Risiken meist rechtssichere, aber wenig flexible Wege – was transferbezogene Potenziale ungenutzt lässt. Damit steht Transfer vor einem Dilemma: Er ist wichtig, wird aber durch Bürokratie gebremst. Zwischen Steuerung und Flexibilität von Transfer entsteht ein Spannungsfeld aus strukturellen Hemmnissen und individuellen Faktoren, das informelle Strategien begünstigt. Deren Zusammenspiel ist in Deutschland bislang kaum erforscht. Ein Blick hinter die Kulissen dieses Spannungsfeldes verspricht neue Impulse – etwa für eine Entbürokratisierung, die auch das Verständnis zwischen Akteur.innen und Administration stärkt.

Im Forschungsprojekt „Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im Transfer (WiKET)“ haben wir an sieben Hochschulen in Deutschland hinter diese Kulissen geschaut, um die Zusammenhänge von Transfer und Bürokratie sowie daraus resultierender Transferwiderständer zu untersuchen (Aust et al. 2023). Diese Untersuchung musste zwei zentrale Herausforderungen bewältigen: Zum einen waren ein sensibles Vokabular und Untersuchungsdesign nötig, welche es den Protagonist.innen hochschulischen Transfers ermöglicht, über ihre Erfahrungen im Spannungsfeld aus Steuerung und Flexibilität zu berichten. Dabei sollten sie insbesondere auf Herausforderungen, persönliche und strukturelle Hemmnisse sowie Widerstände eingehen können. Zum anderen war zu erarbeiten, welche Methoden geeignet sind, die Ergebnisse aus der Analyse so aufzubereiten, dass sowohl deren Komplexität (aus dem Zusammenspiel individueller wie struktureller Bedingungen) abgebildet als auch Verallgemeinerbarkeit abgeleitet werden können. Hintergrund ist die Annahme, dass Schwierigkeiten bestehen, komplexe Situationen des Transfers zu vermitteln und zu problematisieren und so Verständnis von Transferwiderständen bei den am Transfer beteiligten Akteur.innen zu vermitteln. Dafür bedarf es eines geeigneten Instruments.

Die erste Herausforderung haben wir in einem mehrstufigen Erhebungsverfahren gelöst, in dem wir theoretisch und empirisch vorinformiert das Forschungsfeld explorativ erschlossen und insgesamt 73 Personen an sieben Hochschulstandorten zu ihren Erfahrungen im Transfer befragt haben (Schneider et al. 2025). Um der zweiten Herausforderung zu begegnen, haben wir auf die Situationsanalyse nach Adele Clarke (2009b) zurückgegriffen. Die bietet die Möglichkeit, die Schlüsselelemente, Diskurse, Strukturen und Bedingungen komplexer Situationen zu erhellen (ebd.: 100f.). Auf dieser Grundlage haben wir verschiedene Maps erstellt, welche sowohl die Komplexität der Transferwiderstände als auch deren potenzielle Verallgemeinerbarkeit visualisieren.

[3] https://www.innovative-hochschule.de/ihs/de/home/home_node.html

Im folgenden wird der Weg nachgezeichnet, wie wir mit der Methode des Mappings mittels Situationmaps bürokratiebedingte Transferwiderstände aufdecken konnten. Dabei greifen wir insbesondere auf Erfahrungen aus zwei Workshops zurück, die wir – in einen co-kreativen Prozess eingebettet – mit Transferakteur.innen durchgeführt haben. Wir wollten in diesen Workshops zum einen unsere Ergebnisse validieren, zum anderen die Methode des Mappings als Ergebnisdarstellung und Diskussionsgrundlage prüfen. Ziel des Papers ist es daher, Maps als Möglichkeit zur Vermittlung empirischer Ergebnisse allgemein und von Transferwiderständen im Speziellen zu verankern.

Grundlagen der Situationsanalyse als Forschungsansatz

Mit der Situationsanalyse (SitA) wird ein Theorie-Methoden-Paket[4] beschrieben, dass auf Adele Clarke (2009a; 2009b; 2012; Clarke/Friese/Washburn 2015c) zurückgeht und pragmatistische und poststrukturalistische Ansätze der empirischen sozialwissenschaftlichen Forschung miteinander verbindet. Clarke stützt sich u.a. auf den situationszentrierten Ansatz der sozialen Welten/Arenen nach Anselm Strauss und nutzt mit Bezugnahme zu Michel Foucaults Arbeiten diskursanalytische Elemente (Clarke 2012: 24f.).[5] Möglich ist es somit nach Clarke, ontologische und epistemische Aspekte zum Verständnis von Wirklichkeit in den Blick zu nehmen (Clarke 2015: 87). Die grundlegende Annahme ist: jedes Element in der (zu untersuchenden) Situation steht in Relation zu allen anderen Elementen der Situation, sodass diese sich gegenseitig konstituieren und in irgendeiner Weise beeinflussen. Alles Tatsächliche, das in der Situation ist oder als Teil dieser verstanden wird, bedingt die Möglichkeiten der Interpretation und des Handelns: Menschen und Dinge, Menschen und Nicht-Menschen, Praxisfelder, Diskurse, disziplinäre und andere Regime/Formationen, Symbole, Technologien, Kontroversen, Organisationen und Institutionen – alles kann vorhanden sein und einander bedingen. Sie betont, dass somit zu Beginn einer Situationsanalyse viele ‚Arten' oder Gruppen/Kollektive von Subjekten und Dingen sich in einer Situation befinden und deren Bezeichnungen allgemein gehalten sind oder im Analyseprozess allgemein gehalten werden sollten. Bedeutsam ist dabei, dass derartige Forschung selbst als Teil und Ausgangspunkt der Situation verstanden wird, die analysiert werden soll (Clarke/Friese/Washburn 2015a: 12). Somit wird transparent gemacht, dass durch das Erforschen die Forschenden selbst Teil der Situation sind und sie diese möglicherweise erst durch ihr Forschen (mit) hervorbringen.

Das Ziel der Situationsanalyse besteht im Erfassen der Komplexität von Situationen, d.h. ein Verständnis für verschiedene Elemente einer Situation zu generieren und ihre Beziehung zueinander zu erfassen. Das zentrale analytische Instrument stellen die Situationsmaps dar, die als heuristisches Werkzeug dazu dienen, das Material aufzubrechen und zu visualisieren (Baumgartner et al. 2023: 321).[6] Ziel ist es, die unübersichtliche Komplexität der (zu analysierenden) Situation in ihren dichten Beziehungen und Wechselwirkungen zu erfassen (Clarke 2015: 101). Dafür werden drei Formen von Situationsmaps verwendet und iterativ im Analyseprozess weiterentwickelt: *Situational Maps*, *Social Worlds/Arenas Maps* und *Positional Maps*. Jede dieser

[4] Das Verständnis der SitA als Theorie-Methoden-Paket resultiert aus Clarkes kritischen Einsatz zur Neubestimmung des Verhältnisses von Theorie und Methode selbst. Die primär aus positivistischer Sicht formulierte Annahme eines Mittel-zum-Zweck-Verhältnisses zwischen Methoden und Theorien wird aufgebrochen zugunsten einer Perspektive, in dem beide als aufeinander bezogen verstanden werden müssen. Die Grundidee eines solchen Theorie-Methoden-Pakets nach Clarke ist, dass die Methode die Theorie (mit) begründet, und nicht deren Diener ist (Clarke 2015: 87).

[5] Clarke verknüpft für ihre Form der Situationsanalyse theoretische Konzepte der Chicagoer Schule (Mapping), Foucaultscher Diskursanalyse (dezentriertes Subjekt, nonhumane Akteure) und punktuell der Akteur-Netzwerk-Theorie Latours (nichtmenschliche Akteure), um explizit Machtverhältnisse, implizit Akteur.innen und auch nicht humane Akteure zu analysieren. Das Mittel zur Analyse sind verschiedene Formate von Situationmaps, die Clarke in Weiterentwicklung der Konditionsmatrix von Strauss und Corbin konzipiert (ebd.: 96). Zentral dabei ist die Relationierung konkreten Praktiken, durch die Wissenschaftler.innen ihre Arbeit verrichten, einschließlich ihrer Beziehungen zueinander und zu den verschiedenen nichtmenschlichen Entitäten, die in der Situation involviert sind. Daher: auch Wissenschaftler.innen sind Teil einer zu analysierenden Situation.

[6] Der größte Unterschied zwischen Clarkes Situationmaps bzw. der Situationsmatrix und der Konditional-Matrix von Strauss und Corbin besteht darin, dass Clarke die Konditionen für eine Situation als Teil der Situation verortet und in den analytischen Prozess einbezieht. Damit lehnt sie es ab, etwas in der Analyse *nur* als Kontext wahrzunehmenda der Kontext die Situation mit konstituiert und gleichsam in der Situation konstituiert wird.

Mapping-Strategien ermöglicht es, „die zentralen menschlichen, nicht-menschlichen, diskursiven, historischen, symbolischen, kulturellen, politischen und anderen Elemente einer Forschungssituation sichtbar zu machen." (Ebd.: 87).

Die **Situational Maps** bilden das methodische Fundament von Clarkes Ansatz. Ziel dieser Karten ist es, die Komplexität einer Forschungssituation vollständig zu erfassen, indem alle relevanten Elemente – Akteur.innen, Strukturen, Institutionen, Technologien, Diskurse sowie Leerstellen – aufgelistet werden, ohne ein Element zu priorisieren. Clarke unterscheidet dabei zwischen *unstrukturierten* („messy") und *geordneten* Situational Maps: Erstere dienen dem offenen Sammeln und Explorieren, letztere ordnen die Elemente in systematische Kategorien wie individuelle und kollektive menschliche Akteur.innen, nicht-menschliche Aktanten, implizite Akteur.innen, diskursive Konstruktionen sowie politische und ökonomische Faktoren (ebd.: 87–90). Ziel ist es, die Komplexität, Vielschichtigkeit, Widersprüche und die Positionierungen im Material sichtbar zu machen (ebd.: 88).

Die **Social Worlds/Arenas Maps** erweitern diesen Rahmen, indem sie kollektives Handeln und die Arenen in den Blick nehmen, in denen verschiedene soziale Welten aufeinandertreffen. Soziale Welten sind als Praxisgemeinschaften konzipiert, die sich um gemeinsame Verpflichtungen, Technologien und Diskurse organisieren. Die Karten visualisieren das größere ökologische Feld kollektiver Akteur.innen und deren Beziehungen innerhalb spezifischer sozialer Arenen (Clarke/Friese/Washburn 2015b: 175). Ziel ist es zu zeigen, wie soziale Welten interagieren, konkurrieren und Bedeutungen sowie Einfluss in einem bestimmten Feld aushandeln. Im Unterschied zu klassischen Stakeholder-Analysen betont dieser Kartierungstyp Diskurse, Machtasymmetrien und historische Kontingenz (ebd.: 198–200).

Die **Positional Maps** stellen die dritte zentrale Mapping-Strategie in Clarkes Situationsanalyse dar. Sie dienen dazu, Positionierungen in einem Diskursfeld systematisch sichtbar zu machen – unabhängig davon, ob diese Positionen von spezifischen Akteur.innen eingenommen werden oder nicht. Dabei werden relevante Diskursdimensionen – etwa normative, politische oder epistemologische Spannungsfelder – grafisch auf Achsen dargestellt, um aufzuzeigen, welche Positionen vorhanden, welche marginalisiert und welche womöglich gar nicht artikuliert sind (Clarke 2015: 103). Positional Maps zielen auf eine Dekonstruktion hegemonialer Diskurse – verstanden als gesellschaftlich dominante Interpretationsmuster – und eröffnen zugleich Raum für die Sichtbarmachung von Leerstelle(n) und Widersprüchen. Sie sind besonders hilfreich, um nicht nur manifeste Aussagen zu analysieren, sondern auch implizite Rahmungen und fehlende Perspektiven (ebd.: 107–109). Damit tragen sie entscheidend zur Reflexivität des Analyseprozesses bei.

Zusammengenommen ermöglichen diese Mapping-Strategien eine flexible, reflexive und machtbewusste Herangehensweise an qualitative Analyse. Indem sie Komplexität ins Zentrum stellen und Vielstimmigkeit zulassen, erlauben sie es, nicht nur zu untersuchen, was gesagt wird und von wem, sondern auch, was ungesagt bleibt, verschwiegen oder marginalisiert wird.

Situationen sichtbar machen: Die Anwendung der SitA im Projekt

Für die Nutzung der Situationsanalyse im Projekt knüpfen wir an Clarkes Ausarbeitungen zu den Situational Maps und der Sozialen Welten/Arenen an. Nicht nur können diese immer wieder im Forschungsprozess be- und überarbeitet werden und begleiten somit die Analyse. Sie ermöglichen damit auch ein stetiges Justieren von Entscheidungen und daher einen Rückgriff auf schon in den Maps verorteten Elementen, die zu einem späteren Zeitpunkt dann bedeutsam werden können. Gerade diese Vorzüge des stetigen Überarbeitens und Justierens nutzten wir vor allem in Austausch mit Expert.innen aus Hochschulverwaltung, Transfermanagement und Transferforschung im Rahmen von drei Workshops, die wir online durchgeführt haben.

Für die hier angestrebte Situationsanalyse wurden die Daten (aus Interviews, Dokumenten, Websites) mit der von Steigleder (2008) weiterentwickelten strukturierenden Qualitativen Inhaltsanalyse (sQIA) nach Mayring (2000, 2015)[7] ausgewertet. Die Qualitative Inhaltsanalyse (QIA) nach Mayring zielt darauf ab, Textinterpretation systematisch, theoriegeleitet und nachvollziehbar zu gestalten. Ziel ist eine Methodik zur Auswertung qualitativer, schriftlich fixierter Daten mittels Kategoriensystem, die zugleich die Stärken quantitativer Inhaltsanalyse bewahrt (Steigleder 2008: 176). Steiglederes Weiterentwicklung ermöglicht eine kriteriengeleitete Analyse großer Textkorpora sowie die Kombination deduktiver und induktiver Verfahren. So konnten sowohl theoretische Vorannahmen zu Transferwiderständen als auch empirische Kontexte aus der Situationsanalyse in den Analyseprozess integriert und für die Entwicklung der Situationsmaps genutzt werden. Gleichzeitig bleibt dadurch das Prinzip qualitativer Offenheit gegenüber dem Material gewahrt. Die Methode erlaubt es, bekannte Aspekte empirisch zu prüfen, zu erweitern und neue Merkmale des Untersuchungsgegenstands zu erschließen. Dabei wurden neben menschlichen Akteur.innen auch nicht-menschliche Aktanten wie Förderlinien oder Regularien systematisch in den Maps verortet.

Von Messy Maps zu Spotlights der Analyse: Einzelfallauswertungen

Im Rahmen unserer Untersuchung von Transferwiderständen an Hochschulen haben wir u.a. einen mehrstufigen Mappingprozess, angelehnt an Clarkes Situationsanalyse, durchgeführt. Dieser Prozess, den wir als „Erstes Mapping“ bezeichnen, erfolgte parallel zur qualitativen Codierung der Interviewdaten jeder Fallstudie und ermöglichte damit eine sukzessive Verdichtung der analytischen Perspektive.

Den Ausgangspunkt jeder im Projekt angelegten Map bildete eine organisationale Grundübersicht der jeweiligen Fallhochschule, die alle transferbezogenen Organisationseinheiten, relevante Akteure innerhalb und außerhalb der Hochschule sowie die Interviewpartner.innen (in pseudonymisierter Form; hier: grün) und deren organisationale Einbettung darstellte. Diese Basismap fungierte als visuell-empirischer Anker für den weiteren Analyseprozess, indem sie transferrelevante Strukturen – identifiziert durch unsere Ansprechpersonen und Gatekeeper während der Felderschließung – in ihrem institutionellen Kontext verortete. Zudem bot sie eine Orientierung beim Lesen und Codieren der Interviews, in denen – bedingt durch die Untersuchungsfragen – von vielen verschiedenen Transferakteuren, -ereignissen und -dokumenten berichtet wurde.

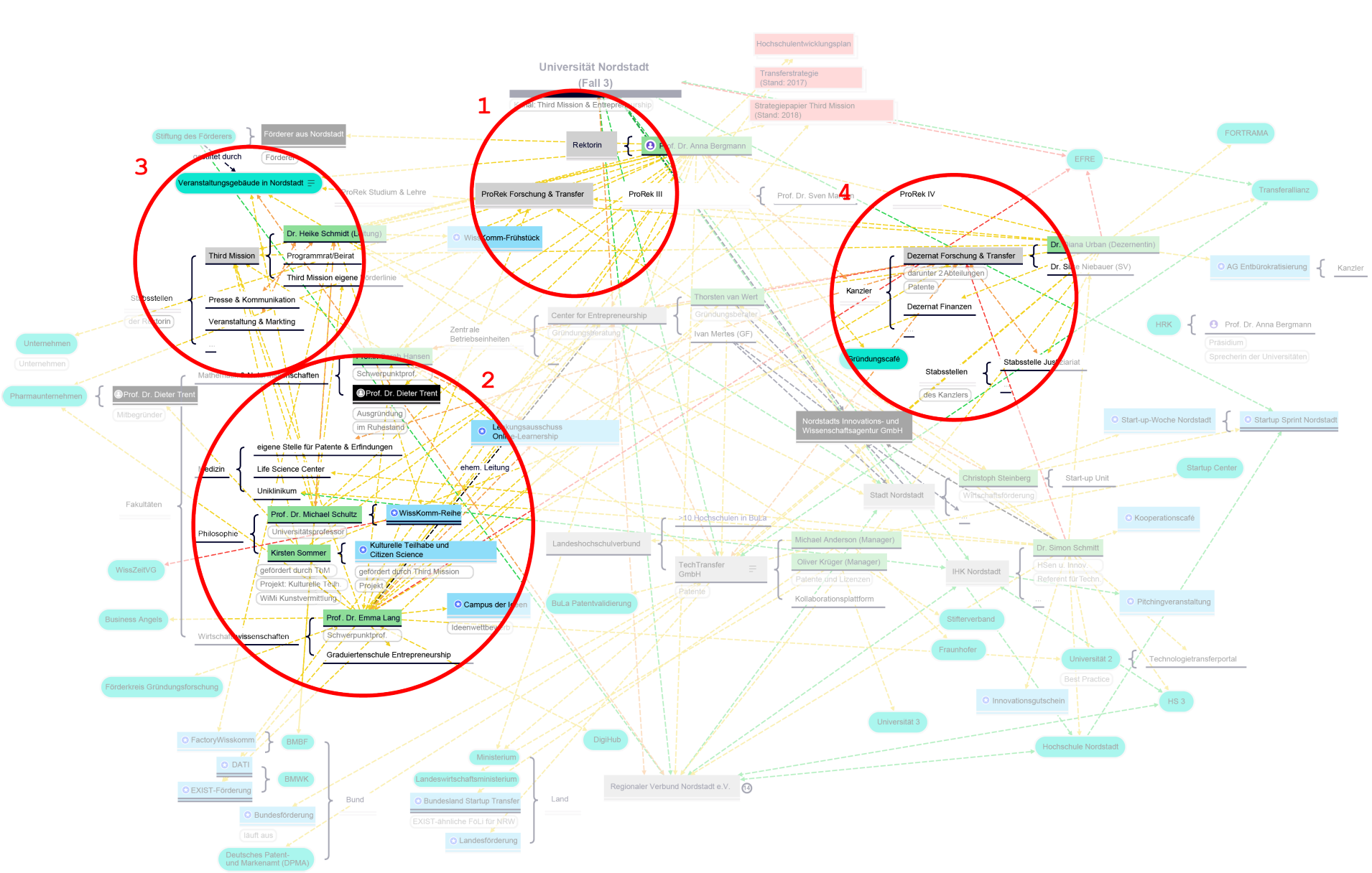
Mit fortschreitender Codierung der Interviews entwickelte sich parallel eine zunehmend komplexere Messy Map, die nicht nur statische Akteurskonstellation abbildete, sondern auch dynamische Beziehungsdimensionen erfasste. Die Grundübersicht wurde sukzessive ergänzt durch verschiedene Elementtypen:

- ergänzende Akteure (türkis), die in den Interviews erwähnt, aber nicht direkt befragt wurden
- zeitliche Ereignisse (hellblau) wie Förderlinien oder Veranstaltungsformate
- differenzierte Verbindungstypen wurden visualisiert:
- Nennungen mit Pfeilrichtungen (gelb) zeigen, wer wen im Transferkontext erwähnte
- Zusammenarbeitsbeziehungen (orange) markieren etablierte hochschulinterne Zusammenarbeit
- vertragliche Kooperationen (grün) weisen auf formalisierte Beziehungen hin
- vergangene Verbindungen (schwarz) dokumentieren Entwicklungen, die so aktuell nicht mehr bestehen (z.B. durch Ruhestand, Weggang oder Auslaufen von Förderlinien)
- Konfliktlinien (rot) visualisieren Spannungsfelder im Transfergeschehen

Die komplette Messy Map findet sich als online-Anhang **hier**. In Abbildung 1 werden vier zentrale Cluster hervorgehoben.

[7] Da es sich bei den im WiKET-Projekt geführten Interviews mit verschiedenen Statusgruppen um strukturierte Interviews handelt, sind standardisierte, regelgeleitete Verfahren wie die Mayringsche QIA gewinnbringend nutzbar. Zwar weisen die Interviewdaten narrative und/oder biografische Passagen auf, jedoch sind diese für die Zielstellungen des WiKET-Projektes nur sekundär von Interesse. Identifiziert werden soll widerständiges Handeln im hochschulischen Transfer, bedingt durch Bürokratisierungen eben dieses Transfers.

Abbildung 1: Messy Map nach Codierung aller Interviews einer Fallstudie



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

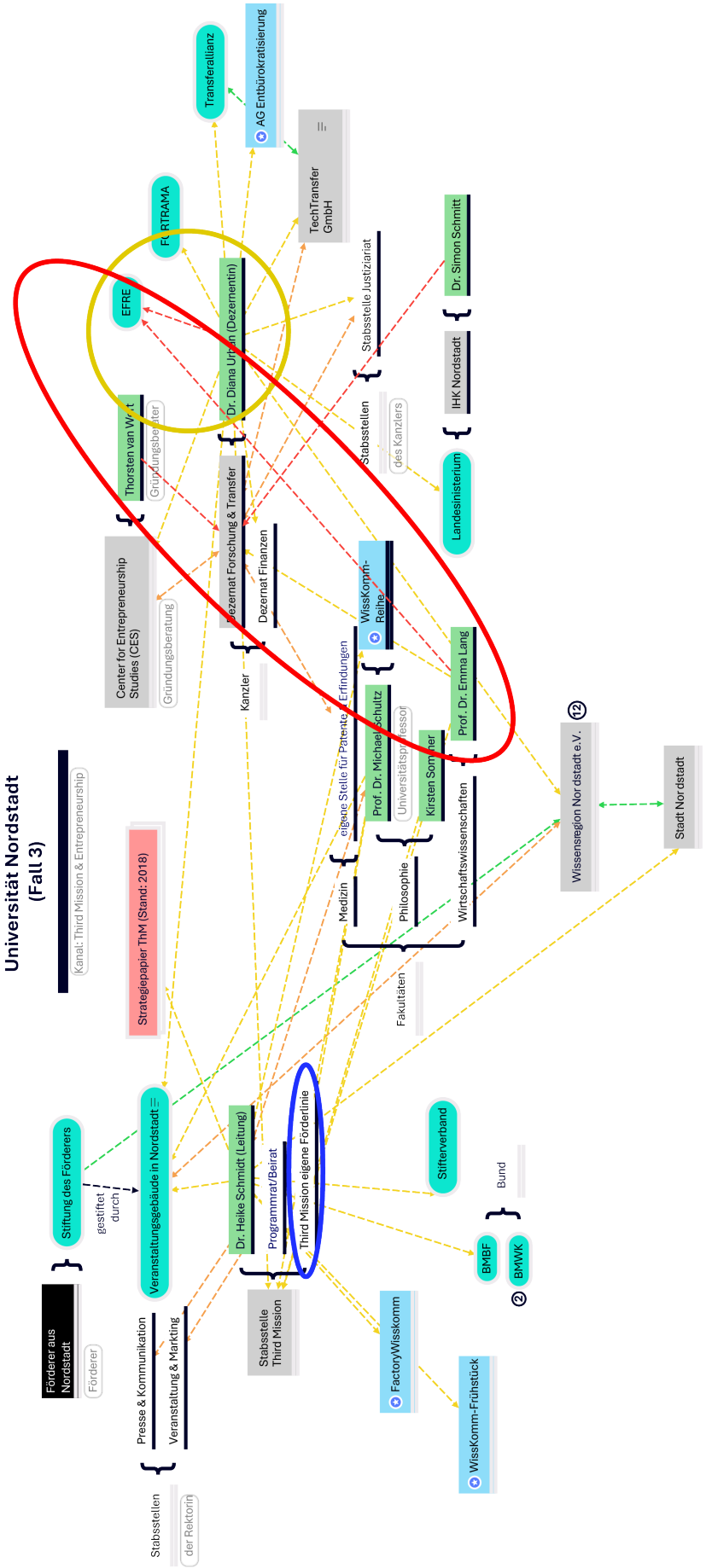
Diese Messy Map zeigt bereits durch ihre visuelle Struktur erste analytische Schwerpunkte durch Cluster von Verbindungen und Elementen: (1) Die Hochschulleitung, repräsentiert durch die interviewte Rektorin erscheint als zentrale Knotenperson im Transfernetzwerk, von der zahlreiche Verbindungen ausgehen. Zudem lassen sich visuell weitere Cluster identifizieren: (2) von der Fakultätsebene gehen zahlreiche Verbindungen ab, von denen die meisten Nennungen anderer Akteure oder Elemente sind, (3) von der Stabsstelle Third Mission gehen auch zahlreiche Verbindungen ab, die neben bloßen Nennungen auch Zusammenarbeiten darstellen, und (4) das Dezernat für Forschung und Transfer umgeben die meisten roten Verbindungslinien, die auf genannte Konflikte oder Probleme hindeuten.

Indem wir die Messy Map auf solche auffälligen Muster reduzieren, können wir gezielt die Komplexität der Map reduzieren und in einem nächsten Schritt präzisere analytische Perspektiven entwickeln. Diese fokussierte Betrachtung offenbart aufschlussreiche Unterschiede in der Wahrnehmung und Funktionalität der beiden zentralen Transferstrukturen (Abbildung 2):

- *Konfliktpotenziale*: Das Dezernat Forschung & Transfer weist deutlich mehr Konfliktlinien auf als die Stabsstelle Third Mission. Dort werden mehr Probleme verortet als bei der Stabsstelle. Sowohl externe Partner (IHK) als auch interne Einrichtungen (universitätseigenes Entrepreneurshipcenter) äußerten Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Dezernat.
- *Wahrnehmungen*: Gleichzeitig offenbart die Map unterschiedliche Wahrnehmungen der Transferhemmnisse in Abhängigkeit von der Transfererfahrung der Akteure. Während die IHK das Dezernat für Probleme bei Kooperationsprojekten verantwortlich machte, erkannte eine transfererfahrene Professorin aus den Wirtschaftswissenschaften, dass das Dezernat selbst durch die EFRE-Regularien (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) eingeschränkt war (rote Markierung in Abbildung 2) – ein Hinweis auf die Verflechtung externer Regularien in organisationsinterne Prozesse. Die Dezernentin selbst benannte die Beantragung von EFRE-Mitteln als „Königsdisziplin der Bürokratie“ (siehe orangefarbene Markierung in Abbildung 2) – ein direkter Verweis auf die im WiKET-Arbeitsbericht identifizierte Bürokratiedilemma (Schneider et al. 2025: 71–75).
- *Alternative Strategien*: Auf der anderen Seite wurden von der Stabsstelle EU-Fördertöpfe gar nicht benannt. Im Kontrast dazu hatte die Stabsstelle Third Mission alternative Förderstrategien entwickelt, indem sie eine universitätseigene Förderlinie aus Haushaltsmitteln (s. blaue Kennzeichnung in Abbildung 2) etablierte bzw. nutzt, die mit geringerem administrativen Aufwand verbunden war – eine institutionelle Reaktion auf die bürokratischen Anforderungen externer Förderungen. Der Blick auf die Fakultätsebene offenbart viele Verbindungen zwischen der philosophischen Fakultät und der Stabsstelle Third Mission: Die philosophische Fakultät profitiert seit mehreren Förderphasen von der hochschuleigenen Third-Mission-Förderung.

Die parallele Entwicklung von Codierung und Mapping erweist sich als hilfreich für die Analyse von Transferwiderständen. Durch die Visualisierung konnten wir nicht nur identifizieren, wo Akteure Probleme wahrnahmen, sondern mitunter auch die strukturellen Quellen dieser Problematiken lokalisieren. Die Maps fungieren dabei als analytisches Bindeglied zwischen individuellen Wahrnehmungen (erfasst in den Interviews) und systemischen oder organisationalen Strukturen (visualisiert in den Verbindungen und Clustern).

Abbildung 2: Analytische Fokussierung durch Spotlights auf Transferstrukturen



Von Meta-Erzählungen zur Praxiskarte: Workshop-basierte Validierung von Transferhemmnissen

Durch die analytische Verdichtung der empirischen Befunde und einer fallvergleichenden Analyse der sieben untersuchten Hochschulen konnten übergreifend vier zentrale Widerstandscluster beschrieben werden. Sie bündeln typische Situationen bzw. Problemwahrnehmungen im hochschulischen Transfer, welche die genannten Widerstände erzeugen. Sie stellen damit ein Kernergebnis der Untersuchung bürokratiebezogener Transferwiderstände des WiKET-Projekts dar. Als übergreifende Cluster wurden das *Bürokratiedilemma* (Spannungsfelder zwischen öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen und Transferaktivitäten), die *Systemkollision* (Inkompatibilitäten zwischen akademischer und wirtschaftlicher Logik), die *Prioritätenfalle* (konkurrierende Anforderungen im Arbeitsalltag von Hochschulangehörigen) und die *Effizienzfalle* (Defizite an spezifischem Wissen, Routinen und Ressourcen) herausgearbeitet.[8]

Aufbauend auf den zuvor dargestellten Mapping-Prozessen stellt sich die Frage, inwiefern die identifizierten Transferhemmnisse auch über den spezifischen Kontext einzelner Hochschulen hinaus Bestand haben. Um die Widerstandscluster zu überprüfen und weiter zu differenzieren, wurde der Forschungsprozess durch zwei praxisorientierte Workshops mit Transferexpert.innen aus Hochschulverwaltung und Transfermanagement sowie Transferforschenden ergänzt. [9] Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie Transferakteur.innen aus Verwaltung, Wissenschaft und Management die in den Maps sichtbaren Strukturen und Dynamiken einschätzen, erweitern oder auch infrage stellen. Im Folgenden wird dargestellt, wie durch diese partizipativen Formate neue Perspektiven auf bestehende Spannungsfelder eröffnet, zentrale Konfliktlinien bestätigt und weitere kontextspezifische Ausprägungen von Widerständen sichtbar gemacht wurden.

Multiperspektivische Erkundung der Transferlandschaft

Grundlage der Workshops bildeten die vom Projektteam erstellten Maps sozialer Welten und Arenen, der Fokus lag dabei auf der Arena der Projektabwicklung. Die Teilnehmenden erstellten eigene Maps zu erlebten Transfersituationen und -hürden in ihren jeweiligen Hochschulen, um spezifische Akteurskonstellationen, Widersprüche und strukturelle Barrieren im Transfergeschehen zu visualisieren. Die anschließende gemeinsame Reflexion der Maps ermöglichte es, die in den Clustern herausgearbeiteten Dynamiken besser verstehen zu können.

Die gezielte Einbindung unterschiedlicher Akteursgruppen (Hochschulverwaltung, Transfermanagement, Wissenschaft) sicherte eine multiperspektivische Betrachtung der vier identifizierten Widerstandscluster (Bürokratiedilemma, Systemkollision, Prioritätenfalle, Effizienzfalle). Dadurch konnten diese nicht nur stärker empirisch fundiert, sondern auch um weitere Details zu ihren spezifischen Ausprägungen und Interdependenzen erweitert werden.

Erweiterte Perspektiven

Die Validierung unserer Forschungsergebnisse durch den ersten Workshop mit den Transferexpert.innen bestätigte insbesondere den ersten Widerstandscluster *Bürokratiedilemma* und die damit verbundenen Dynamiken. Dazu ein konkretes Beispiel: Im Workshop machten Teilnehmende deutlich, dass administrative Anforderungen wie die Deckelung von Antragszahlen je Hochschule zu internen Aushandlungsprozessen führen, die letztlich durch Rektorate entschieden werden müssen. Dies verstärkt die Selbsthierarchisierung in der Wissenschaft, oft auf Kosten der freien Forschung. Ein weiteres wichtiges Ergebnis war die Erkenntnis, dass eine Verlagerung der Bürokratie von den Projektträgern in die Hochschulen stattfindet.

Der zweite Workshop mit Transferforschenden erweiterte die Perspektive der *Prioritätenfalle*. Hier wurde der Konflikt zwischen wissenschaftlicher Karriereentwicklung und Transferaktivitäten besonders deutlich: Transfer wird als Kriterium bei Stellenbesetzungen und Evaluationen oft nicht berücksichtigt, was durch das

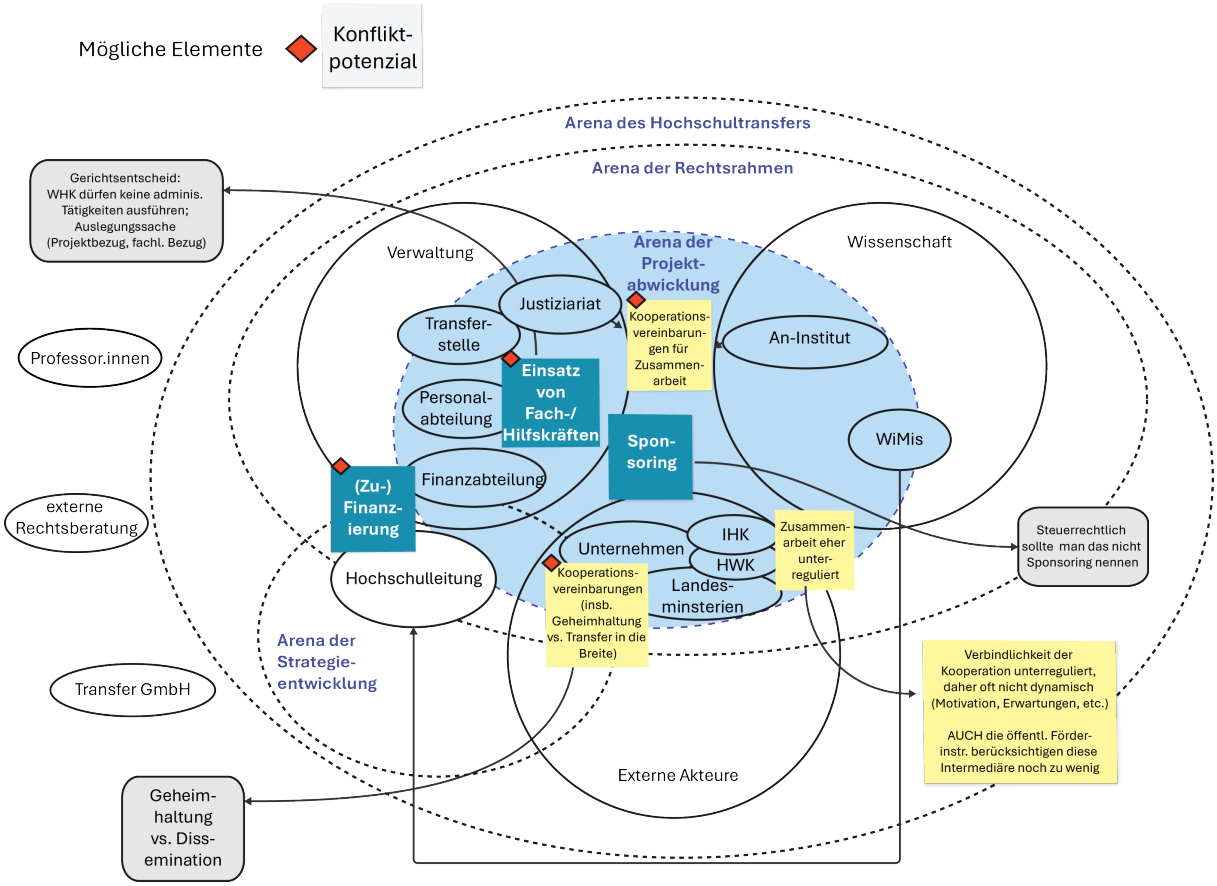
[8] Eine ausführliche Darstellung der vier Widerstandscluster ist nachzulesen in Schneider et al. (2025).

[9] Die Workshops fanden online über Webex für durchschnittlich drei Stunden statt. Die Teilnehmenden rekrutierten sich zum einen aus den Fallstudien-Hochschulen von WiKET, zum anderen handelte es sich um Transferforschende, die nicht Beteiligte der Fallstudien waren.

Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) noch verschärft wird. Dies erzeugt einen ‚Trade-off' zwischen wissenschaftlicher Qualifikation und Transferaktivitäten. Dies lässt sich in folgender Situationsmap eines Teilnehmenden aus der Forschung veranschaulichen (Abbildung 3). Deutlich wird, wie sich die Widerstandscluster in der Praxis manifestieren und ineinandergreifen:

- Das *Bürokratiedilemma* zeigt sich dabei in den zu strengen regulatorischen Vorgaben und öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen, welche Transfer erheblich erschweren. Steuerrechtliche Beschränkungen verstärken diese Problematik zusätzlich und verhindern Aktivitäten, die nicht als Sponsoring klassifiziert werden können. Die resultierenden Finanzierungsprobleme führen zu komplexen institutionellen Lösungsstrategien wie der Gründung von Transfer-GmbHs außerhalb der Hochschulstruktur oder der Beauftragung externer Rechtsberatung.
- Die *Prioritätenfalle* zeigt sich bspw. in Forschungsprojekten, wenn Wissenschaftler.innen aufgrund akademischer Anreizsysteme Publikationsmöglichkeiten systematisch höher gewichten als Transfererfolge und deshalb Kooperationen mit Geheimhaltungsanforderungen nachrangig behandeln. Zudem verdeutlichen Ressourcenallokationsprobleme beim Einsatz von Fach- und Hilfskräften die konkurrierenden Prioritäten innerhalb der Institution.

Abbildung 3: Map eines Teilnehmenden aus dem Mapping-Workshop mit Forschenden

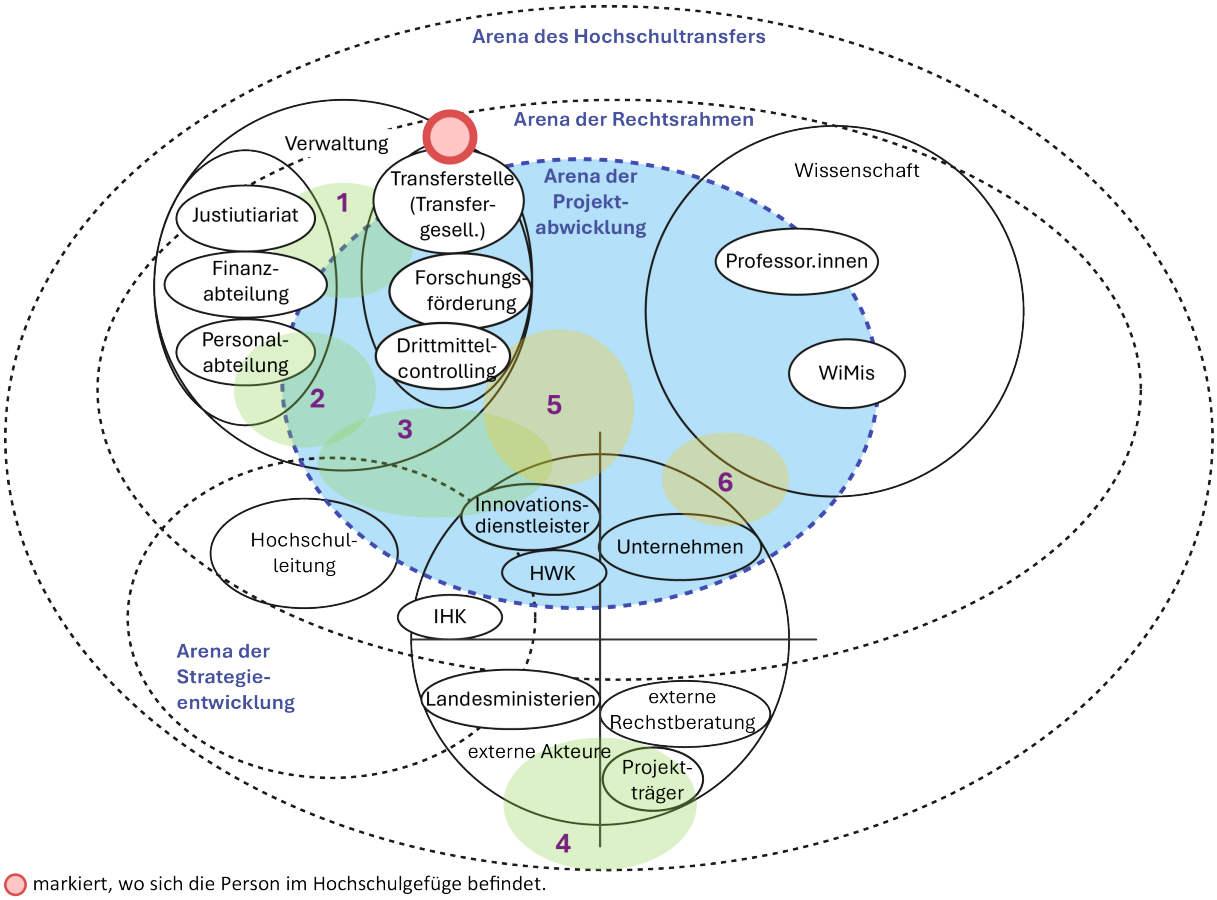


Auch in den Maps des Workshops mit Transferexpert.innen (Abbildung 4) sind von den Teilnehmenden mehrheitlich solche Situationen und Prozesse sichtbar gemacht worden, die wir als *Bürokratiedilemma* und *Prioritätenfalle* analytisch beschrieben haben:

- Die hochschulische Finanzabteilung, Personalabteilung und das Justiziariat operieren nach anderen Verfahrenslogiken als externe Rechtsberatung und Ministerien, die womöglich noch zusätzliche rechtliche Rahmenbedingungen setzen. Die Transferstelle navigiert zwischen diesen bürokratischen Anforderungen und

den Projektzielen. Besonders deutlich wird dies im untersten Konfliktfeld „Vorgaben/Projektträger kaum Flexibilität, Abwicklung tatsächlich oft nicht reibungslos“, das die strukturellen Spannungen zwischen formalen Vorgaben und praktischen Umsetzungsanforderungen verdeutlicht. Zudem verweist die Notation „keine Vereinbarungen der Zusammenarbeit“ auf unklare Zuständigkeiten und Verfahrenswege, wodurch sich die charakteristischen Verzögerungen und Abstimmungsschleifen des *Bürokratiedilemmas* ergeben.

Abbildung 4: Map eines Teilnehmenden aus dem Mapping-Workshop mit Transferexpert.innen



markiert, wo sich die Person im Hochschulgefüge befindet.
1: Konflikt: Anerkennung von (angewandter) Perspektive
2: Konflikt: Vorgaben Projektsteuerung
3: Konflikt: Abwicklung Prozesse --> Projektstart
4: Konflikt: Vorgaben (kaum Flexibilität; Abbildung tatsächlicher ... oft nicht reibungslos)
5: keine Vereinbarungen der Zusammenarbeit
6: Konflikt: Verschiedene + fehlende Anreizsysteme

■ Die *Prioritätenfalle* zeigt sich in den divergierenden Interessenslagen der verschiedenen Akteure. Professor.innen und wissenschaftliche Mitarbeiter.innen verfolgen primär wissenschaftliche Ziele, während Unternehmen wirtschaftliche Verwertungsinteressen haben, wobei zusätzlich Innovationsdienstleister als weitere Akteure mit eigenen Prioritäten in die Konstellation eingreifen. Dies verdichtet sich im Konfliktfeld „verschiedene und fehlende Anreizsysteme“. Die Hochschulleitung bewegt sich zwischen Wissenschafts- und Transferzielen; Drittmittelcontrolling und Forschungsförderung setzen wiederum eigene Schwerpunkte. Externe Akteure wie Kammern und Landesministerien bringen zusätzliche politische und wirtschaftspolitische Interessen ein, die mit den hochschulinternen Zielsetzungen konkurrieren. Diese unterschiedlichen Zielvorstellungen führen zu Konflikten bei der Ressourcenallokation und Projektpriorisierung (Konfliktfeld „Abwicklung Prozesse → Projektstart“), wodurch Transfervorhaben zwischen verschiedenen institutionellen Logiken aufgerieben werden.

Gesamtbetrachtet ließen sich in den Workshops unsere vier identifizierten Widerstandscluster bestätigen (vgl. Scheider et al. 2025). Nicht nur konnten bspw. Interdependenzen zwischen *Bürokratiedilemma* und *Prioritätenfalle* belegt, auch konnte gezeigt werden, dass bspw. die *Systemkollision* unterschiedliche Ausprägungen je nach Disziplin zeigt: Transfer wird häufig primär den MINT-Fächern zugeschrieben, während die Formalisierung und Definition von Transfer in den Geisteswissenschaften schwieriger sind. Auch das von uns entwickelte Verständnis von Transferwiderständen als nicht ausschließlich destruktiv, sondern teilweise auch funktional, wurde durch die Workshop-Teilnehmenden bestätigt. So wurden beispielsweise kurze Dienstwege und informelle Kommunikation als effektive Lösungsstrategien genannt, um mit Über- und Unterregulierungen in der Verwaltung umzugehen. Die *Effizienzfalle* spiegelte sich in den von den Teilnehmenden berichteten Mangel an Expertenwissen im Transfermanagement für geisteswissenschaftliche Fachbereiche wider, in Herausforderungen bei der Personalgewinnung und -eingruppierung sowie die paradoxe Verlagerung der Bürokratie von den Projektträgern in die Hochschulen, wodurch administrative Effizienzgewinne auf Kosten der operativen Handlungsfähigkeit erkauft werden.

Ausblick

Die im vorliegenden Beitrag skizzierte Kombination aus strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse und Situationsanalyse hat sich als ausgesprochen ertragreicher methodischer Zugang erwiesen, um die Komplexität hochschulischer Transferwiderstände sichtbar und diskutierbar zu machen. Insbesondere die Arbeit mit Situational Maps und Social Worlds/Arenas Maps innerhalb des Projektteams als auch mit externen Transferakteur.innen ermöglichte eine differenzierte Analyse struktureller, diskursiver und relationaler Dimensionen des Transfers. So konnte in den Fallanalysen herausgearbeitet werden, dass bürokratische Regularien nicht nur als hinderlich, sondern auch als strukturgebend verstanden werden müssen – und in ihrem Zusammenspiel mit organisationalen Praktiken und individuellen Strategien neue Einblicke in das ‚Innenleben' des Transfers bieten. Daraus konnten insgesamt vier Widerstandscluster beschrieben werden. Die Widerstandscluster – Bürokratiedilemma, Prioritätenfalle, Effizienzfalle und Systemkollisionen – legen nahe, dass Transferhemmnisse nicht isoliert zu verstehen sind, sondern hochgradig interdependent zueinander stehen. Dieser Befund konnte durch das gemeinsame Mapping und die anschließenden Diskussionen in beiden Workshops bestätigt werden. Der methodische Zugang der Situationsanalyse erwies sich hierbei nicht nur als analytisch fruchtbar, sondern auch als dialogfähiges Instrument zur ko-produktiven Ergebnisreflexion mit Praxisakteur.innen.

Für die künftige Forschung erscheint es sinnvoll, die entwickelten Mapping-Formate stärker in die strategische Hochschulentwicklung und das Transfermanagement zu integrieren – sei es zur Identifikation institutioneller Spannungsfelder, zur Reflexion administrativer Verfahren oder zur Förderung partizipativer Aushandlungsprozesse zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Praxis. Dafür geeignete Werkzeuge und Prozessabläufe sind indes noch zu konkretisieren. Langfristig kann die methodisch fundierte Sichtbarmachung von Transferwiderständen nicht nur zur Entbürokratisierung beitragen, sondern auch ein differenzierteres, reflexiveres und machtbewussteres Verständnis von Transferprozessen im Hochschulbereich (be-)fördern.

Wir danken allen Teilnehmenden der im Rahmen des WiKET-Projekts durchgeführten Workshops für die rege Beteiligung, die Diskussionsbereitschaft und die Möglichkeit, gemeinsam hochschulischen Transfer voranzubringen.

Weitere Informationen zum WiKET-Projekt und zum weiteren Vorgehen finden Sie auf unserer Projektwebseite: **https://www.hof.uni-halle.de/projekte/wiket/**

Literatur

Baumgartner, Renate/Sarah B. Evans-Jordan/Matthias Leger/Tamara Schwertel/Maja Urbanczyk (2023): Mapping together… Theoretische Implikationen, Forschungspraxis und Anwendungsbeispiele, in: Leslie Gauditz et al. (Hg.), Die Situationsanalyse als Forschungsprogramm. Theoretische Implikationen, Forschungspraxis und Anwendungsbeispiele, 1st ed. 2023, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS, Wiesbaden, S. 315–330. DOI: 10.1007/978-3-658-38714-3_19.

Clarke, Adele E. (2009a): From grounded theory to situational analysis. The Second Generation, in: Janice M. Morse et al. (Hg.), Developing Grounded Theory. The Second Generation, Left Coast Press, Walnut Creek, California, S. 194–235.

Clarke, Adele E. (2009b): Situational analysis. Grounded theory after the postmodern turn, SAGE Publications, Thousand Oaks, Calif.

Clarke, Adele E. (2012): Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn, Herausgegeben und mit einem Vorwort von Reiner Keller, Springer Verlag, Wiesbaden.

Clarke, Adele E. (2015): From Grounded Theory to Situational Analysis. Mapping research with grounded theory, in: Adele E. Clarke/Carrie Friese/Rachel Washburn (Hg.), Situational analysis in practice. Mapping research with grounded theory, Left Coast Press, Walnut Creek, California, S. 84–118.

Clarke, Adele E./Carrie Friese/Rachel Washburn (2015a): Chapter I: Introducing Situational Analysis. Mapping research with grounded theory, in: Adele E. Clarke/Carrie Friese/Rachel Washburn (Hg.), Situational analysis in practice. Mapping research with grounded theory, Left Coast Press, Walnut Creek, California, S. 11–75.

Clarke, Adele E./Carrie Friese/Rachel Washburn (2015b): Part III Exemplars of situational analysis research. Mapping research with grounded theory, in: Adele E. Clarke/Carrie Friese/Rachel Washburn (Hg.), Situational analysis in practice. Mapping research with grounded theory, Left Coast Press, Walnut Creek, California, 171-194.

Clarke, Adele E./Carrie Friese/Rachel Washburn (Hg.) (2015c): Situational analysis in practice. Mapping research with grounded theory, Left Coast Press, Walnut Creek, California.

Hamm, Rüdiger/Knut Koschatzky (2020): Kanäle, Determinanten und Hemmnisse des regionalen Transfers aus Hochschulen. Universities and their contribution to sustainable regional development, 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.

Mayring, Philipp (2000): Qualitative Content Analysis, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research 2/2000, 28, auch unter http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204 (10.08.2022).

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarb. Aufl., Beltz, Weinheim, auch unter http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930.

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).

Steigleder, Sandra (2008): Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring, Tectum Verlag, Marburg.

Stifterverband (2022): Transferkompass. Analyse der Transferaktivitäten von Hochschulen, Essen, URL https://www.stifterverband.org/sites/default/files/transferkompass.pdf (3.11.2022).