



Auf der Hinterbühne des Erfolgs. Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im hochschulischen Transfer

WiKET-Lessons-Learned-Paper Nr. 1

Robert Aust, Sebastian Schneider, Justus Henke¹, Alexander Hönsch Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Halle-Wittenberg, Oktober 2023

Hochschulischer Transfer in Deutschland steht vor einem Dilemma: Obwohl von zentraler Bedeutung, bremsen bürokratische Hürden oft den effektiven Wissensaustausch. Ein Blick hinter die Kulissen – auf die "Hinterbühne" des Transfers – könnte jedoch zusätzliches Licht ins Dunkel bringen und neue Forschungsansätze aufzeigen. Eine Betrachtung meist verborgener Dynamiken des Transfergeschehens scheint auch deswegen lohnenswert, weil sie das gegenseitige Verständnis zwischen Transferakteuren und -administration sowie den Wissensaustausch mit externen Partner.innen verbessern könnte.

Transfer, verstanden als Zusammenarbeit und Austausch von Wissen zwischen Hochschulen und hochschulexternen Akteuren, hat im deutschen Wissenschaftssystem eine lange Tradition (Schmoch/Licht/Reinhard 2000: 3). Dieser gewann an den Hochschulen über die letzten Jahrzehnte hin immer mehr an Bedeutung und erlangte im Kontext der Gestaltung von Rollen und Aufgaben von Hochschulen einen höheren Stellenwert. Damit einher ging eine verstärkte Thematisierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen. Vermehrt lassen sich auch Bemühungen beobachten, Transfer über eigens dafür eingerichtete Projekte anzuregen (z.B. über Förderprogramme des Bundes wie "Innovative Hochschule"), gezielt durch Transferstrukturen zu fördern und als genuine Aufgabe in Hochschulstrategiepapiere und -konzepte zu verankern (vgl. Hamm/Koschatzky 2020: 62). Man kann folglich festhalten, dass Transfer seit Jahrzehnten gefordert und gefördert wird.

Hochschulen sehen sich bei der Umsetzung des geforderten Transfers allerdings mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert, die hemmend auf den Erfolg beim hochschulischen Transfer wirken. Als



¹ Ansprechpartner, E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de





besonders hartnäckig haben sich hier die bürokratischen Rahmenbedingungen erwiesen. Der Stifterverband (2022: 30ff.) stellte dazu unlängst fest, dass viele Hochschulen Verbesserungsbedarf im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Transfer sehen. Es wurde auch beobachtet, dass die Anforderung an Hochschulen, geistiges Eigentum geltend zu machen und wirtschaftlich zu nutzen, zu Interessenkonflikten mit Partnern führen kann (z.B. Patentnutzungen, Ausgründungen). Juristische Uneinigkeiten zwischen Hochschulen und Unternehmen hätten in den vergangenen fünf Jahren nahezu jede zehnte Kooperation mit einem Unternehmen verhindert. Die Studie stellt ferner fest, dass viele Hochschulen in einer Abwägung zwischen Umsetzungsorientierung und Rechtssicherheit die zweite Option wählen müssten. Dies habe zur Folge, dass die Hochschulen zwar mögliche nachteilige Rechtsfolgen vermeiden, jedoch auch keine gesellschaftlichen und möglicherweise unternehmerischen Gewinne erzielen.

Auch in einem Vergleich von Studien älterer (2000-2010) und neuerer Jahre (2010-2022) zu Wissenschaft-Wirtschaft-Kooperationen zeigt sich, dass eine Vielzahl an Hemmnisfaktoren für hochschulischen Transfer im Zeitverlauf nicht an Relevanz verloren haben. Atzorn/Clemens-Ziegler (2010: 14–58) analysierten für den ersten Zeitraum den Forschungsstand und heben in ihrer Hemmnisstudie hervor, dass insbesondere bürokratische Strukturen der Hochschulen, starre universitäre Entscheidungsstrukturen und Verwaltungsvorschriften sowie ungünstige rechtliche Regelungen (z.B. Nebentätigkeitsverordnung, Haftungsfragen, Verwertungsrechte, geistiges Eigentum) aus Sicht von Wirtschaftsakteuren als Hindernis für eine aktive Zusammenarbeit genannt werden. Der Umstand, dass trotz aller politischen wie finanziellen Bemühungen, organisationalen Veränderungen und Neuorientierungen von Hochschulen die Potenziale des hochschulischen Transfers nicht ausgeschöpft erscheinen, mag daher nicht verwundern.

Die angesprochenen Bürokratisierungen von Transfer führen nicht selten dazu, dass Transfer verhindert wird, stark gehemmt ist oder dann außerhalb der Hochschulen stattfindet. Auf der Hinterbühne des Transfergeschehens lässt sich dann bei den Transferakteuren Unverständnis, Widerspruch, Planänderung oder Resignation angesichts einer als überbordend wahrgenommenen Regulierung beobachten. Diese Hinterbühne des hochschulischen Transfers umfasst Aspekte, die für Transferteilnehmende nicht immer einsichtig sind, jedoch entschieden hochschulischen Transfer bedingen und ermöglichen. Was auf der Sachebene also als "Hemmnisse" beobachtet werden kann, drückt sich auf individueller Ebene als "Transferwiderstände" aus, d.h. als Reaktionen der Transferakteure, die von den bürokratisch geplanten Vorstellungen zum Ablauf von Transferprozessen abweichen. So resümiert Kesting (2013: 318f.), dass strukturell-organisatorische Hemmnisse im hochschulischen Transfer vielfach in der theoretischen wie auch empirischen Forschung eine größere Relevanz als die Sach- und Verhaltensebene besitzen. Die Kopplung letzterer und ihrer Rolle bei der Ermöglichung oder Behinderung von Transfer ist bislang für Deutschland kaum erforscht.

Das Lessons-Learned-Paper verfolgt das Ziel, vorliegende Befunde zu Bürokratisierung von Transferprozessen an Hochschulen mit einer Analyse von Transferwiderständen zu verbinden. Da Widerstände in Organisationen seltener in der Öffentlichkeit ausgetragen und aufgelöst werden, zielen wir darauf ab, die Hinterbühne des hochschulischen Transfers in den Blick zu nehmen. So ist es möglich, wirksame Kriterien für die Entbürokratisierung von hochschulischem Transfer herauszuarbeiten. In einem ersten Schritt wird der schon soeben angerissene Forschungsstand zu Transferhemmnissen und Widerständen im Hochschulkontext weiter aufgearbeitet, um uns so der Hinterbühne des hochschulischen Transfers anzunähern (Abschnitt 1). Im Anschluss konkretisieren wir den von uns als Hinterbühne geschilderten Raum entlang der drei Begriffe Transfer, Widerstände und Bürokratie. Dabei legen wir unser Transferverständnis dar und verknüpfen dies mit Konzepten von Widerstand in organisationalen Kontexten und bürokratietheoretischen Perspektiven (Abschnitt 2). Ableitend davon synthetisieren wir ein Konzept von Transferwiderständen und präsentieren ein Forschungsmodell zu deren Analyse (Abschnitt 3). Darauf folgend entwickeln wir eine Perspektive, die Transferwiderstände als zentrale Kriterien für den Erfolg von hochschulischen Transfer nutzbar macht (Abschnitt 4). Zum Schluss geben wir einen Ausblick auf die empirische Erschließung des Themas (Abschnitt 5).





Forschungsstand zu Transferhemmnissen und Widerständen

Eine systematische Auseinandersetzung mit dem Widerstandsphänomen im Kontext von Organisationstheorie und -beratung ist seit den 1960er-Jahren virulent, vorrangig im englischsprachigen Raum. Erste empirische Arbeiten zum Thema "Resistance to Change" finden sich z.B. mit Coch/French (1948) und Ronken/Lawrence (1952). Untersuchungen von Widerstand an Hochschulen sind insbesondere durch sozialwissenschaftliche Forschungsperspektiven geprägt. Diese Arbeiten nehmen i.d.R. ihren Ausgangspunkt bei den Besonderheiten und Spannungsfeldern innerhalb der Organisation Hochschule. Theoretische Anleihen finden sich etwa bei: Hochschule als Expertenorganisation, Hochschulen als lose gekoppelte Systeme, Hochschulen als organisierte Anarchien, Hochschulen als mikropolitische Gebilde, Hochschulen als professionelle Bürokratien oder Hochschulen als wissensintensive Organisationen.

Die thematische Bandbreite zu Widerständen im Kontext von Hochschulen und Hochschulbildung bezieht sich in den vergangenen Jahren im englischsprachigen Raum u.a. auf Mitarbeitende und deren Widerständen im Kontext von organisationalem Wandel (Anderson 2006; 2008) oder Lehre (Deaker/Stein/Spiller 2016), gewerkschaftlichem Widerstand von Hochschullehrenden (Ross/Savage/Watson 2020) oder Studierendenproteste (Cole/Heinecke 2020). Größere Beachtung fanden diesbezüglich die Arbeiten von Anderson (2006; 2008), welche akademischen Widerstand gegenüber managerialen Interventionen an australischen Universitäten untersuchte. Im Ergebnis konnte Anderson (2008: 262) eine Reihe von widerständigen Praktiken identifizieren, welche durch ein in der traditionellen akademischen Kultur verankertes Verständnis untermauert und geprägt wird.

Für Deutschland sind je nach Fachwissenschaft die zeitlichen Entwicklungslinien der Auseinandersetzungen zu Widerstand in Organisationen unterschiedlich. Forschungsarbeiten zu Widerstandsphänomenen haben ihren Ursprung insbesondere in den Diskussionen zur Arbeitsorganisation und zu industriellen Beziehungen, getragen von vor allem kritischen, neomarxistischen und poststrukturalistischen Ansätzen. Nach Lust/Scheytt (2017: 656) stehen dabei Widerstände gegen Autoritäten und Machtverhältnisse im Vordergrund, wie z.B. Studierendenproteste (Schenke 2021). In der betriebswirtschaftlichen Forschung findet der Begriff Widerstand schon länger große Verbreitung und Akzeptanz – vornehmlich in Hinblick auf Hindernisse und Barrieren, die den Fortschritt von Veränderungsprozessen verzögern oder verhindern können (Schäcke 2006: 159). Die deutschsprachige Organisationsforschung befasst sich hingegen sehr viel später mit dieser Thematik. Vorher wurde die Widerstandsthematik eher punktuell, z.B. im Rahmen von Managementhandeln und Projektgestaltung, bearbeitet (Südekum 2018: 504). Dezidierte Forschungsarbeiten zu Transferwiderständen sind jedoch nur marginal vorhanden und vorrangig im englischsprachigen Wissenschaftskontext vorliegend.

Einleitend wurde bereits zwischen Sachebene in Form von Transferhemmnissen und Individualebene in Form von Transferwiderständen unterschieden. Die Sachebene stellt die primäre Betrachtungsweise der bisherigen Untersuchungen zum hochschulischen Transfer dar. Dabei sind bereits viele typische Transferhemmnisse identifiziert worden. Aus einer ersten Exploration englischsprachiger Literatur u.a. bei Disterer (2001), Enakrire (2021), Gans/Murray/Stern (2014) und Geuna/Muscio (2009) lassen sich folgende Ursachen für Schwierigkeiten im hochschulischem Transfer herausarbeiten. Dabei ist zu betonen, dass die Ursachen oftmals zusammenhängen und in einem Wechselverhältnis stehen:

- Rückgang oder Mangel an qualifizierten Fachkräften (wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal) im akademischen Bereich;
- Technophobie der Hochschulmitarbeitenden (Angst vor oder Widerstand gegen neue Technologien);
- Alters- und Sprachbarrieren sowie individuelle k\u00f6rperliche und geistige F\u00e4higkeiten;
- Verständnis- oder Kommunikationsbarrieren, vorwiegend im internationalen Transfer oder zwischen Wissenschaft und Anwendungspraxis;





- mangelndes gegenseitiges Vertrauen (z.B. durch unterschiedliche Ziele oder Erwartungen an Transfer);
- differente Organisationskulturen zwischen den Transferpartner.innen, die wiederum Auswirkungen auf das gegenseitige Vertrauen und Transferverständnis (u.a. unterschiedliche Transferprozesse und -strukturen) haben können;
- jeweils unterschiedliche oder mangelnde Infrastrukturen und Ressourcen der Transferteilnehmenden;
- wirtschaftliche und politische Einflüsse, welche die Rahmenbedingungen allgemein für Hochschulen oder im Speziellen für hochschulischen Transfer verändern.

Der Forschungsstand zu Transfer im deutschsprachigen Raum hat sich in den vergangenen Jahren mittlerweile verbreitert und deckt sich weitestgehend mit den Befunden aus dem englischsprachigen Raum. Insbesondere zu Fragen der relevanten Kriterien, die einen erleichternden oder hemmenden Einfluss auf Organisationsaktivitäten wie Transfer haben, liegen verschiedene Systematisierungen vor. In der Literatur wird mehrheitlich zwischen organisationsinternen und organisationsexternen Rahmenbedingungen unterschieden. Zu letzteren gehören politische, rechtliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Einflüsse. Zu den organisationsinternen (hier: hochschulinternen) Rahmenbedingungen gehören z.B. die Aufbau- und Ablaufstrukturen, Hochschul- und Fakultätsordnungen, das Hochschulprofil und der Grad der Unterstützung wissenschaftlicher Akteuren bei Transferaktivitäten (Kesting 2013: 116).

Es kann folglich konstatiert werden, dass im Grundsatz die wesentlichen objektivierbaren Faktoren für unausgeschöpfte Transferpotenziale bekannt sind. Damit verfügt auch die politische wie hochschulische Governance von Transfer über genügend Anhaltspunkte für Verbesserungen. Was jedoch fehlt, und was womöglich ein Grund dafür ist, dass einige dieser Hemmnisse bislang nicht überwunden sind, ist das Verhalten der (potenziellen) Transferexpert.innen in diesem Kontext und der Beitrag ihrer Reaktionen zur Manifestierung oder Überwindung dieser Hemmnisse – sprich die Rolle von Transferwiderständen. Es erscheint daher lohnenswert, Transfer auch und gerade aus der Perspektive individueller Widerstände zu betrachten.

In der Literatur werden Widerstände überwiegend hinsichtlich ihrer Ursachen systematisiert (Kieser/Hegele/Klimmer 1998: 126; Schäcke 2006: 20, 162, 167), etwa nach Widerstand auf Ebene des Individuums und Widerstände auf Organisationsebene – sowie vorgelagert die Unterscheidung nach organisationsintern und -extern. Vahs (1997: 20) unterscheidet Widerstand z.B. danach, ob es sich um (1) rationalen Widerstand (auf den geplanten Inhalt der Veränderung bezogen), (2) politischen Widerstand (mit der Angst verbunden, Einfluss und Positionsmacht zu verlieren) oder um (3) emotionalen Widerstand (ist subjektiv begründet und äußert sich in Form eines unbestimmten Gefühls, d.h. ist nicht rational erklärbar) handelt. Ebenso können aus der Literatur verschiedene Ausdrucksformen von Widerständen extrahiert werden: Agenda Setting, also z.B. das Setzen von Themenschwerpunkten in Gremien als zielgerichtete Verzögerung (Lust/Scheytt 2017: 663); Widerstand durch humorvolle Reflexivität (z.B. Ironie); Vermeidung und partielle oder überschießende Zustimmung (Anderson 2008: 262-265); vorgetäuschte Ignoranz; vorgetäuschte Unwissenheit und Trittbrettfahren (Scott 1985 in Anderson 2008: 262); Vergessen (Prichard 2000 in Anderson 2008: 262); aktives oder passives Verwenden von Reizworten (z.B. Manager, Kontrolle, Experten, Zusatz usw.; kann aber auch (un)beabsichtigter Auslöser von Widerständen sein) (Suwalski 2020: 189). Schäcke (2006: 163-166) beispielsweise erarbeitete aus der Literatur einen "morphologischen Kasten zur Systematisierung von Widerstand" (Übersicht 1), welcher die gängigsten Dimensionen und Ausprägungen aus der Widerstandsliteratur aufführt.





Übersicht 1: Morphologischer Kasten zur Systematisierung von Widerstand

Dimension	Ausprägung(en)														
Ursache	intern						extern								
	systembedingt/Systemebene				perso	personenbedingt/Verhaltensebene									
	Systemwiderstand			Systemträgheit		Veränderungs- fähigkeit/Verhaltens- trägheit		Veränderungs- bereitschaft/Ver- haltenswiderstand		nisch	aftlich	sch	ch	isch	
	Struktur	Strategie	Kultur	Techno- logie	()	nicht wissen	nicht wollen	nic kön		-	icht irfen	ökonomisch	gesellschaftlich	technisch	rechtlich
Ziel	modifizieren ve				verzö	gern	verl			hindern					
Ort	Innerbetrieblich Zwischenbetrieblich			ieblich	Prüfungs	sinstitution			Umwelt						
	Individuum					рре	Orga			nisation					
Ebene	Top-Management				N	∕littleres M	lanagement Mit		Mitar	rbeitende					
	Entscheider					Bete	ligte				Beti	roffene			
	konstruktiv						destruktiv								
Inhalt	rational						emotional				politisch				
	technologisch ökonomisch ökologisch					ogisch	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,								
Ausdruck	aktiv passiv														
	offen					verdeckt									
Objekt- bezug	direkt						indirekt								
Prozessual	latent					wahrgenommen		offen							
	bewusst								u	nbev	vusst				
Zeitlich	grundsätzlich/immer vorhanden					vorübergehend/temporär									

Quelle: nach Schäcke (2006: 165), eigene Darstellung

Diese Systematisierungsversuche der Ursachen können jedoch immer nur einen Ausschnitt der Realität zu Transferwiderständen im Hochschulbereich bieten. Denn das komplexe Wirkungsgeflecht verschiedener Faktoren macht es kaum möglich, allgemeingültige Aussagen darüber zu treffen, welche dieser Faktoren besonders wichtig oder weniger wichtig sind (vgl. Hamm/Koschatzky 2020: 67). Auch ist anzunehmen, dass die unterschiedlichen Profile, Organisationsformen und andere Aspekte von Hochschulen eine nicht unwesentliche Rolle dabei spielen. Rauter (2013: 138) macht diesbezüglich deutlich, dass zwar das Themenfeld der hemmenden und fördernden Faktoren bereits gut untersucht ist, jedoch jeder Studie unterschiedliche Forschungsorientierung und Fragen zugrunde liegen. Je nach Betrachtungsgegenstand – z.B. Transferkanal, Transferform, Transferakteure, Transferort – und kontextuelle Bindungen der am Transfer beteiligten Organisationen, ergeben sich so spezifische Perspektiven und somit Ergebnisse (Bozeman 2000). Damit sei eine einheitliche Systematik von hemmenden und fördernden Faktoren, und daran anschließender Widerstände, kaum möglich, oder zumindest nur unter vereinfachenden Annahmen.

Deutlich wird in dem hier skizzierten Forschungsstand zu Widerständen in Organisationen, dass die Ursachen für Widerstände auf der individuellen Ebene bislang relativ breit untersucht sind. Es besteht jedoch Forschungsbedarf bei der Erkundung der Ursachen auf Organisations- bzw. Systemebene (Kieser/Hegele/Klimmer 1998: 126; Schäcke 2006: 20, 162). Im hiesigen Anwendungsfall heißt das, wie Widerstände auf bürokratische Transferhemmnisse zurückführbar sind. Auch Geuna/Muscio (2009) merken an, dass weitere Forschungsarbeiten erforderlich sind, um die Zielkonflikte und Auswirkungen der verschiedenen Transfer-Governance-Modelle zu untersuchen und wirksame Strategien zur Verbesserung des Wissenstransfers im Hochschulbereich zu entwickeln. Lust/Scheytt (2017), welche an





die theoretischen Konzeptionen bei Anderson (2008) anknüpfen, stellen in ihren Ergebnissen ebenso fest, dass (1) die Untersuchung von Widerstand im Rahmen universitärer Entscheidungsprozesse zwingend eine Beachtung der Spezifika des Universitätsbetriebs erfordert; (2) die Konstruktion von Widerstand primär auf einer Zuschreibungshandlung beruht; und (3) Widerstand auch nicht-intendiert stattfinden kann (Lust/Scheytt 2017: 668). Lust (2019: 129) weist darauf hin, dass vor dem Hintergrund einer Uneindeutigkeit und Intransparenz hinsichtlich Widerstandsmotiven von Akademiker.innen, Zuschreibungen von Widerstand immer auch Fehlinterpretationen unterliegen können.²

Konzeptualisierungen: Transfer, Widerstände und Bürokratie

Im Folgenden erarbeiten wir relevante theoretische Positionen zu den für Transferwiderstände maßgeblichen Begriffsfeldern Transfer, Bürokratie und Widerstände.

Transferkonzepte

Grundlegend wird mit Transfer eine Adaption von Forschungswissen durch eine nichtwissenschaftliche Praxis verstanden. Je nach Forschungsperspektive existieren dann Begriffe wie Wissensvermittlung, - übersetzung, -übermittlung, -austausch, -mobilisierung oder -transformation (Blatter/Schelle 2022). So wird Transfer z.B. im Kontext des Transfergegenstandes, der -richtung, der -art, der -dimensionen, der -modelle oder im Zusammenhang mit Professionen unterschieden (ebd.), und oftmals sind klare theoretisch-begriffliche Abgrenzungen nicht vorliegend (Übersicht 2).

Übersicht 2: Systematisierung von Transfertheorien und -modellen

Einordnung	Theorien und Modelle	Beispielliteratur			
allgemeine Theorien des Wissenstransfers	Diffusions theorie	Rogers (1995)			
Prozessmodelle des	Knowledge-to-Action Framework	Graham et al. (2006)			
Wissenstransfers	Knowledge Exchange Framework	Ward et al. (2012)			
	Wellenmodell des Transfers	Jäger (2004)			
Modelle von Einflussfaktoren im Wissenstransferprozess	Modell der Lücken zwischen Wissenschaft und Praxis	Farley-Ripple et al. (2018)			
	Systemisches Modell der Wissensmobilisierung	Cooper et al. (2020)			
	Lineares Innovations modell	Bush (2020), Abbernathy/Utterback			
	Interaktives Innovationsmodell	(1978)			
Theorien und Konzepte von Innovationen	Mode 2	Nowotny/Scott/Gibbons (2003)			
imovationen	Mode 3 (Innovations Ecosystem)	Carayannis/Campbell (2012)			
	Triple Helix	Etzkowitz (2003)			
	Clustertheorie	Porter (1998)			
Konzepte mit regionalem Bezug	Regionale Innovationssysteme (RIS); RIS-University-Modell	Asheim/Gertler (2009)			

Eigene Darstellung, unter Mitarbeit von Anne Mielke und Olivia Laska

Historisch betrachtet befassen sich verschiedene Fachdisziplinen bereits seit den 1970er-Jahren mit (hochschulischem) Transfer (Oestreicher 2014: 11). Zunächst dominierte der Begriff der Verwendungsforschung (z.B. Beck/Bonß 1984), welcher die Anwendung des Wissens durch Handlungsakteure hinsichtlich der Aneignung, dem Einsatz und dem Transfer des Wissens fokussierte (Oestreicher 2014:

_

² Lust/Scheytt (2017) untersuchten akademischen Widerstand gegen strategische Entscheidungsprozesse an deutschen Universitäten (Institutionalisierung von Qualitätsmanagement). Zu einem ähnlichen Ergebnis wie Lust/Scheytt (2017) kommt auch Suwalski (2020: 194), die in ihrer Arbeit die Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen analysiert.





11f.). Das theoretische Verständnis von Transfer war dabei ein lineares oder unidirektionales. Dies meint, dass Wissen direkt und sichtbar von den Wissensproduzent.innen hin zu den Handlungsakteuren und somit aus der Wissenschaft in die Praxis gelangt (ebd.: 11). Von diesem Modell des linearen Transfers wurde jedoch mit der Zeit Abstand genommen. Dies geschah primär durch die Abkehr der Betrachtung einzelner Handlungsakteure hin zu einer Betrachtung der formalen Struktur- und Rahmenbedingungen und der Fokussierung auf einen erfolgreichen, effektiv-effizienten Transfer (ebd.: 14). Begleitet wurden die Diskussionen um Wissenstransfer von der Frage danach, wie im Rahmen der praktischen Umsetzung von Forschung Wissen zugänglich und vermittelt werden kann (Antos 2001: 20). Es formierte sich damit nicht nur ein neues Verständnis von Transfer, sondern auch ein neuer Wissenschaftszweig: Transferwissenschaft. Sie ist von einem interdisziplinären Interesse geprägt und in unterschiedlichste Fachdisziplinen eingebettet (Oestreicher 2014: 14).

Ist in den wissenschaftlichen Diskursen der letzten beiden Jahrzehnte auch eine Öffnung des Transferbegriffs beobachtbar, so haben doch in der Praxis traditionelle Formen von Transfer (z.B. Technologietransfer, Auftragsforschung etc.) kaum an Bedeutung verloren. Aktuelle Definitionen von (Wissens-)Transfer verstehen diesen als einen bi- oder multidirektionalen Prozess (Blatter/Schelle 2022: 16). Transfer wird in diesem Sinne "als ein interaktiver Prozess verstanden, bei dem beide Seiten Transfergeber und/oder -nehmer sein können" (Hamm/Koschatzky 2020: 35f.). Somit ist das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen theoretischem Wissen und praktischem Anwendungswissen nicht als ausschließlich hierarchisch definiert (Altrichter/Kannonier-Finster/Ziegler 2005: 28–29). Es handelt sich vielmehr um ein Nebeneinander zweier qualitativ unterschiedlicher Wissensformen, von denen keine der anderen eindeutig überlegen ist. Lineares oder unidirektionales Transfergeschehen – d.h. die traditionelle Perspektive auf Transfer – kann daher auch in dieser Definition weiterhin vorliegen, als ein einseitiger Prozess der Wissensübertragung durch Hochschulen in Anwendungsbereiche.

Transfer als bi- oder multidirektionalen Prozess zu verstehen – unabhängig davon, welche Form von Transfer in der Praxis vorliegt –, impliziert und betont Rekursivität und Partizipation (Wissenschaftsrat 2016: 11). Transfer in diesem Sinne wird als ein "Austausch von Wissen zwischen verschiedenen Systemen" verstanden, "welche jeweils unterschiedliche Handlungslogiken und damit unterschiedliche Dynamiken" (Schulze/Wagner/Schmidt 2022: 4) ausweisen. Es ist gewissermaßen ein sprichwörtliches "Geben und Nehmen der verschiedenen Systeme auf Augenhöhe" (ebd.). Wissen wird von allen Beteiligten des Systems beeinflusst und ist gleichzeitig auch deren Bindeglied (Blatter/Schelle 2022: 42–44).

Sogenannte Knowledge-Broker spielen in dem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Sie agieren an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis und vermitteln zwischen deren Interessen (Ward/House/Hamer 2009: 2). Dies können z.B. Einzelpersonen, Netzwerke oder Organisationen sein (Cooper et al. 2020: 93). Es wird angenommen, dass die Transferexpert.innen – Wissenschaftler.innen und Praxisakteure – die zentralen Akteure für das Zustandekommen von Transfer sind. Ihre zentrale Rolle gibt ihnen eine gewisse Handlungsautonomie, die sich unter anderem in der Fähigkeit zeigen, Widerstände zu entfalten, wo die planerischen Vorgaben der Hochschule zum Transfer im Widerspruch mit den eigenen Vorstellungen hierzu stehen. Weiterführend lässt sich aus der gesichteten Literatur zu Transfer eine Systematisierung von zentralen Unterscheidungsmerkmalen der Transferpraxis herausarbeiten (Übersicht 3).

³ Antos (2001: 18) versteht die Transferwissenschaft als aus der Kommunikationssoziologie weiterentwickelte Teildisziplin. So besteht ihr Interesse darin, "die Strukturen und Implikationen von Vermittlungsbarrieren … zu *erklären"* (Herv. i. Orig.).

⁴ Der Einfachheit halber verwenden wir bidirektional.





Übersicht 3: Zentrale und (potenziell) relevante Unterscheidungen in Bezug auf Transfer

Merkmale	Merkmalsausprägungen							
Transferebene	Mikroebene (Transfer auf einer individuellen Ebene)		Mesoebene (zwischen organisationalen oder institutionellen Einheiten)		Makroebene (Brückenkonzept zwischen Wissenschaft und Gesellschaft)			
Transferelemente	(direkte) Transferakteure		Transfe	rmittler		Transferprodukt		
Typen von Transfer- mittlern*	wissenschaftsnah (z.B. Transferstellen)		schaftsnah z.B. IHK) eigensta Intermo (z.B. Net:		ire	nicht-institutionelle (z.B. Alumni)		
Forschungsnachfrager	Wirtschaft/Industrie		Öffentliche	Verwaltung	Non-Profit-Organisationen			
Leistungsangebote von Transferstellen		Informations- und Kommunikationsleistungen			Beratungs- und Unterstützungsleistungen			
Wissensarten aus der Perspektive ihrer Funktionen	Beschreibungs- und Erklärungswissen	Vorh	ersagewissen	Veränderungswissen		Orientierungswissen		
Wissenstransferkanäle	Basistransfer	Trans	sfer via Köpfe	Spin-offs Existenzgründ		interagierender Forschungstransfer		
hochschulseitige Transferebene	personenabhängig (individuelle Ebene)			personenunabhängig (institutionelle Ebene)				
Transferarten aus der	Technologietransfer	nsfer Wissenstransfer		Informationstransfer		Datentransfer		
Perspektive der Objektorientierung	Forschungstransfer							
Handlungsfelder	Wissensentwicklung		Wissensvermittlung		Wissensvermarktung			
Sichtbarkeiten	expliziter Transfer		impliziter Transfer		verdeckter Transfer			
Anbieter-Kunden-Bezie- hung (Komplexitätsgrade bei Transfer)	unidirektional (Angebotsorientierung)		bidire (Austa	ktional ausch)	partnerschaftlich (Kooperation)			
Wirkungsbereich	primär ökonomisch/kommerziell			primär nicht ökonomisch/nicht kommerziel				
Transferhäufigkeit	einmalig sp		ooradisch	regelmäß	ig dauerhaft			
Aktionsbereich	räumlich unspezifisch			regional fokussiert				
Modelle zur organisatori- schen Förderung und Erleichterung von Transferaktivitäten	institutionelles Transfermodell			räumliches Transfermodell				

^{*} ohne Sonderformen

Quellen: Bozeman (2000); Henke/Pasternack/Schmid (2017); Jäger (2017); Kanning/Richter-Harm (2018); Kesting (2013); Nölting (2021); Pasternack (2022); Pasternack/Schneider (2019); Rauter (2013); Schmoch/Licht/Reinhard (2000); Schulze/Wagner/Schmidt (2022); eigene Darstellung

Widerstände

Widerstand in sozialen Kontexten lässt sich nicht als einheitliches Phänomen oder gar unter einheitlichen Definition fassen (Hollander/Einwohner 2004: 533; Suwalski 2020: 62). So handele es sich bei Widerstand um einen Kollektivterminus, unter dem sich verschiedene wahrnehmbare Phänomene einordnen ließen, z.B. Abwehr, Hemmnis, Opposition. Lust (2019: 111) führt daher an, dass Widerstand, verstanden als ein von einer Norm abweichendes Verhalten, von verschiedenen Außenkriterien mitbestimmt und gesellschaftlich mitproduziert wird. Auf gleicher Linie argumentiert Südekum (2018: 205f.), indem sie den Universal- und Kollektivcharakter von Widerstand heranzieht. Mit Verweis auf Schreyögg (2010: 170) sei Widerstand ein "universelles Interaktionsphänomen", das heißt, dass sich Widerstand in vielfältigen Sozialbeziehungen manifestiert sowie unterschiedlichen Interpretationen und Verwendungszusammenhängen unterliegt. Er ist also viel mehr Ergebnis von Zuschreibungsprozessen durch Akteure ist als ein vordefiniertes Set an Verhaltensweisen (Lust 2019: 111). Lust verweist dazu auf Erkenntnisse aus der Devianzforschung (zu den Erkenntnissen aus der Devianzforschung siehe bei Becker 2014: 12–19).





Als theoretische Erklärungsversuche für Widerstände auf Organisationsebene führt Schäcke (2006: 187–189) etwa evaluationstheoretische Ansätze (z.B. Hannan/Freeman 1984) an, die auf die strukturelle Trägheit von Organisationen in Bezug auf den organisationalen Wandel verweisen. Zwar bieten Institutionalisierung und Standardisierung Zuverlässigkeit, Vertrauen und Stabilität, gleichwohl seien diese auch schwer aufzulösen. Routinen etwa liefern koordinierte Antworten auf bestimmte Umweltsituationen – damit verbunden sind Hoffnungen auf Effizienzvorteile –, würden aber auch mit der Gefahr einhergehen, sich selbstverstärkend zu verfestigen (Lock-In-Situationen). Werden Routinen irritiert, rufe das systembedingte Widerstände hervor. Auch spieltheoretische Überlegungen können Erklärungen für Ursachen systembedingter Widerstände liefern (z.B. Gefangenendilemma). Schäcke (2006: 174–176) identifiziert darüber hinaus in der Widerstandsforschung zwei Strömungen von Forschungsperspektiven, mit gegensätzlichen Herangehensweisen:

- Abstrakt-theoretische Ansätze: Solche versuchen das Auftreten von Widerstand mithilfe theoretischer Kausalmodelle zu erklären (eher deduktives Vorgehen) und rekrutieren Ansätze aus der Wandlungs- und Entscheidungsprozessforschung, etwa hinsichtlich Machtstrukturen oder einer begrenzten Rationalität von Akteuren. Dazu gehören auch Ansätze aus evolutionären ökonomischen Theorien und Ansätze des organisationalen Lernens. Diese fänden jedoch in der anwendungsorientierten Forschungspraxis kaum Anwendung, da diese zur Erklärung von Widerstandsphänomenen oft zu abstrakt seien.
- Anwendungsorientierte Arbeiten: Solche rekrutieren Erklärungsansätze hauptsächlich aus der empirischen Forschung und Erkenntnissen aus der Praxis (eher induktives Vorgehen). Im Fokus stünden dabei drei Schwerpunkte: (1) strukturelle Ursachen, (2) technische Ursachen und (3) akteursbezogene Ursachen. Der Vorteil gegenüber den abstrakt-theoretischen Ansätzen sei es, dass anwendungsorientierte Arbeiten vergleichsweise plausible Beschreibungen der Ursachen von Widerstand zulassen. Jedoch sei es nur begrenzt möglich, systemisch-konzeptionelle Gestaltungshilfen abzuleiten, weil es an theoretischer Fundierung fehle.

Franz (2014: 61–100) zieht, für die Untersuchung von Entstehungsgründen von Widerständen, drei Forschungs- und Theoriestränge aus der interdisziplinären Organisationsliteratur heran, wobei sich sein spezifisches Erkenntnisinteresse auf kooperationsgerichteten Widerstand bezieht (siehe dazu auch Südekum 2018: 507f.):

- Culture-Clash-Studien: Aus Sicht der Organisationskulturforschung ist die Ursache für Widerstände (cultural-resistance) im Erhalt kultureller Identität bzw. der Abwehr kultureller Andersartigkeit zu suchen.
- Resistance to Change-Studien: Widerstände lassen sich aus der Perspektive der Forschung zu Organisationsentwicklung in veränderungsbezogenen Beharrungskräften begründen, die auf individueller und kollektiver Ebene gegen organisatorische Veränderungen und Neuerungen mobilisiert werden.
- Organizational Paradox-Ansatz: Widerstände können aus Sicht der Kooperations- und Netzwerkforschung aus der paradoxen Beschaffenheit organisationaler oder kooperativer Arrangements resultieren (organisatorische Paradoxe bezeichnen Spannungen, die das Organisieren oder Führen betreffen, z.B. zwischen Flexibilität und Kontrolle oder Autorität und Mitbestimmung).

Lang/Rego/Rybnikova (2023: 103) theoretisieren Widerstände aus mikropolitischer⁵ Perspektive als eine individuelle Form von Machtausübung, die in die Kontexte der Organisation und deren (Macht-)Strukturen eingebunden ist (Übersicht 4). Widerstände werden daher in Kopplung zu den formalen Regeln und etablierten Strukturen der Organisation entfaltet. Organisationsmitglieder sind in Macht-

-

⁵ Mikropolitik wird definiert als Bemühungen von Individuen, die eigenen im System zur Verfügung stehenden (oder gestellten) Ressourcen für die Erreichung von persönlichen Zielen zu verwenden, insbesondere für den Aufstieg im System sowie die Absicherung und Verbesserung der eigenen Position und Existenzbedingungen (Ortmann 1998: 2).





beziehungen eingebunden, in denen u.a. Konsens und Kontrolle, Dissens oder Kontrollverlust zum Ausdruck kommen können (Ortmann 1988). Macht wird dabei als grundlegender Bestandteil sozialer Beziehungen verstanden. Da Akteure über unterschiedliche Machtressourcen verfügen, sind soziale Beziehungen in Organisationen durch Asymmetrien geprägt. Die Handlungen der Organisationsmitglieder sind aus mikropolitischer Perspektive von einem begrenzten Maß an Handlungsfreiheit und -autonomie gekennzeichnet. Die Freiheit eröffnet Wahlmöglichkeiten. Begrenzt werden diese Wahlmöglichkeiten durch die Macht anderer, die Machtbeziehungen zu den anderen Akteuren und durch die organisationalen Kontexte (Küpper/Ortmann 1986: 592f.). Die jeweilige Macht sichert die eigene Position, und die Machtverteilungen sowie organisationalen Kontexte sichern das Überleben der Organisation.

Übersicht 4: Systematisierung von Widerstand aus mikropolitischer Perspektive

Widerstand	Verständnis von Mikropolitik	Akteursfokus	Inhaltlicher Fokus	Verständnis von Widerstand		
Widerstand als Ausnahme	(mikro-)politisches Handeln als situativer Sonderfall, neben sach- lichem Handeln in vor- handenen Strukturen	keine Festlegung auf bestimmte Akteursgruppen, allerdings tendenzi- ell eher untere Hierarchieebenen	überwiegend individuel- les Handeln als Durch- setzung eigener Interes- sen: in Entscheidungs- situationen, bei Auf- stiegsoptionen, bei orga- nisationalem Wandel	als situatives politisches Spiel gegen Autoritäten und politische Reaktion auf Ver- änderungen in der Macht- strukturen; setzt Offenheit in Strukturen voraus		
Widerstand als alltägliches Handeln	mikropolitische Haltungen, Fertig- keiten, Strategien und Taktiken	keine Festlegung	aufeinander bezogenes individuelles Handeln, z.T. sowie kollektives Handeln in Spielstruktu- ren	als spezifische mikro- politische Strategien oder Taktiken des Handelns gegen Autoritäten (und andere Akteure)		
Widerstand im Organisations- kontext	alltägliches, strategi- sches Handeln; Spiel als Vermittlung von Handeln und Struktur	keine Festlegung	sowohl kollektives Handeln grundsätzlich als auch im Organisations- kontext; mit verschiede- nem thematischen Fokus wie z.B. Technologie	keine explizite Kategorie, aber implizit immer mitge- dacht als Bestreben der Ak- teure, eigenen Handlungs- spielraum im Rahmen der Spielregeln auszubauen		
Widerstand und Führungsschicht	wechselseitige Beeinflussungs- versuche	Führungskräfte und (ihre jeweiligen) Mitarbeitenden	aufeinander bezogenes individuelles Handeln im jeweiligen Führungs- kontext	mikropolitische Taktiken, angewendet durch Mit- arbeiter.innen als strukturell benachteiligte Führungsakteure		

Quelle: Lang/Rego/Rybnikova (2023: 109); eigene Darstellung

Die mikropolitische Perspektive ermöglicht es, danach zu fragen, welche Spielräume Akteure innerhalb der strukturellen Grenzen von Organisationen haben, um z.B. auf kollektive Entscheidungen Einfluss zu nehmen. In Bezug auf hochschulischen Transfer geht es um die Organisation von Transferaktivitäten und um das Verhältnis der Transferexpert.innen, weiteren Kooperationspartnern und Transfermanagement. Somit erlaubt es die mikropolitische Perspektive, zum einen zu untersuchen, in welchem Maße Hochschulakteure die Möglichkeit besitzen, Transferprozesse zu gestalten und zu beeinflussen. Zum anderen ist die Betrachtung verschiedener Aspekte, die den Transfer innerhalb der Hochschule beeinflussen können – wie Machtstrukturen, politische Dynamiken und Netzwerke –realisierbar. Daneben stehen auch die Grenzen der Handlungsmöglichkeiten selbst im Blick, die sowohl durch das mikropolitische Agieren als auch die organisationalen Rahmenbedingungen re/produziert werden. Dabei gilt, dass die formalen Regeln und Strukturen von Organisationen weder vollständig die Handlungen der Mitglieder determinieren, noch deren Handlungen durch die Organisationsleitung vollständig kontrolliert werden können. Crozier/Friedberg (1993) begreifen dies als Handlungskorridore für regulatives Handeln von Organisationsmitgliedern. Ähnlich argumentiert Kühl (2020), der dafür das Konzept





der brauchbaren Illegalität verwendet, also die wissentliche oder geduldete Akzeptanz der Organisationsleitungen des Regelbruchs durch andere Organisationsmitglieder.

Für die Theoretisierung von Widerständen aus mikropolitischer Perspektive bedeutet dies, dass Widerstände selbst Teil konsensueller und kollektiver Handlungen sind. Denn "im Widerstand gegen das Detail werden die Spielregeln des Ganzen doch akzeptiert. Der spielerische Ausdruck von Dissens erzeugt Konsens. Auch die Abweichungen von den Regeln, Drückebergerei u.a. … befestigen die Regeln" (Ortmann 1988: 23). Daher besteht ein interdependentes Verhältnis von formalen Regeln sowie Strukturen und informellen Praktiken: Sie sind jeweils Antwort und Spiegel zueinander.

Bürokratie

Sowohl alltagssprachlich als auch innerhalb der sich mit Bürokratie befassenden Wissenschaften wird unter Bürokratie verschiedenes verstanden:

"Charakteristisch ist, dass der Bürokratiebegriff für eine Vielzahl von Phänomenen verwendet wird, wie zum Beispiel die langsame Bearbeitung von Fällen in der Verwaltung, das Einhalten des Dienstweges oder die Unpersönlichkeit und Unflexibilität des Verwaltungshandelns in Bezug auf den Einzelfall. Auch die Existenz zu vieler rechtlicher Vorschriften und die daraus folgende übertriebene Komplexität (z.B. im Steuerrecht) wird als Bürokratieproblem adressiert." (Jantz/Veit 2019: 511)

In ähnliche Richtung argumentieren Pasternack/Rediger/Schneider (2021: 16), die darauf verweisen, dass sich Bürokratie primär durch festgelegte Regeln und deren Bearbeitung auszeichnet. "Sie dient insofern der Vermeidung von Willkür, ist also positiv zu bewerten. Doch werden mit Bürokratie auch schwerfällige Entscheidungsprozesse, ineffizienter Ressourcenverbrauch, Vielstufigkeit der Hierarchien, Planungsfixiertheit und Rechtspositivismus bzw. Paragrafenreiterei assoziiert." (Ebd.) Demgegenüber steht die Perspektive von Mayntz (1997: 61f.): Sie versteht unter Bürokratie die Verselbstständigung von Verwaltung, also deren Loslösung von den willensbildenden Akteuren, und daher der Verfolgung eigener Ziele, Praktiken sowie der Etablierung als eigenes Machtzentrum. Bürokratie impliziert demnach eine kritische Charakterisierung von Verwaltung und kein Äquivalent oder Synonym für Verwaltung selbst. Schon Max Weber (2009[1922]) formulierte, dass Bürokratie als Voraussetzung für jegliche Art von kontinuierlicher Herrschaftsausübung dazu neigt, spezifischen Eigeninteressen zu folgen.

Wie kann Bürokratie im Feld des hochschulischen Transfers verstanden werden? Grundlegend ist zu prüfen, inwieweit bürokratietheoretische Perspektiven auf Hochschulen übertragbar sind. Damit bürokratietheoretische Perspektiven anschlussfähig sein können, gilt es zunächst, Hochschulen als Organisationen zu verstehen (Derlien/Böhme/Heindl 2011: 26). Um aufzuklären, wie sich Bürokratie nun in Organisationen entfaltet, sei aus organisationssoziologischer Sicht insbesondere die vertikale, horizontale und territoriale Differenzierung einer Organisation bedeutsam (ebd.: 27). Die Überlegungen von Crozier/Friedberg (1993) zu den Handlungskorridoren für regulatives Handeln sind wiederum anschlussfähig an bürokratietheoretische Perspektiven (Mayntz 1997). Zum einen sind Bürokratien mit verschiedenen Graden an Handlungsautonomie ausgestattet (ebd.: 63). Zum anderen sind Bürokratien nicht in der Lage, politisch neutral zu handeln, sondern sind selbst sowohl politisch determiniert als auch selbst Teil mikropolitischer Strukturen (ebd.: 64). So ist Bürokratie als gegebene Rahmenbedingung für Transferhandeln beschreibbar.

Für den Blick auf Hochschulen ist dabei bedeutsam: "Bürokratie entsteht zu großen Teilen nicht (nur) durch zentrale, etwa hochschulpolitische Steuerung, sondern 'passiert' wesentlich auch dezentral: Sie schleicht sich ein" (Pasternack/Rediger/Schneider 2021: 36). Die Eigenheit des 'Sich-Einschleichens' adressiert das Bürokratiekonzept von Mayntz (1997), die ausführt, dass Bürokratie eine Verselbstständigung von Verwaltung darstellt, die so nicht intendiert war, d.h. im Sinne von: rationalem Aufbau einer Verwaltung. Dies muss jedoch nicht per se negative Folgen haben "da Bürokratie nicht 'an sich' problematisch ist, sondern konkret durch die Produktion von Belastungen – an Hochschulen vor allem





des wissenschaftlichen Personals, da dieses so von seinen eigentlichen Aufgaben abgehalten wird" (Pasternack/Rediger/Schneider 2021: 36).

Unabhängig davon sind die Funktionen einer öffentlichen Verwaltung nicht nur die Durchsetzung und Aufrechterhaltung von Regierungsmacht und zugehörigen Regeln, sondern auch der Schutz der durch und mit ihr verwalteten Bürger.innen vor Willkür, Benachteiligung oder anderen illegitimen Praktiken. So kann durch die bürokratische Organisation zum einen der Bevorzugung oder Benachteiligung Einzelner durch willkürliche Entscheidungen der Verwaltungen entgegengewirkt sowie Nachvollziehbarkeit, Verantwortlichkeit und Legitimität hergestellt werden. Zum anderen wird durch Gesetze und Verwaltungsvorschriften Rechtssicherheit gewährleistet. (Jantz/Veit 2019: 510–511) Aus bürokratietheoretischer Perspektive ist mit Blick auf Hochschulen bedeutsam, dass Verwaltungsaufgaben und -tätigkeiten sowohl durch Hochschulverwaltungen als auch außerhochschulische Verwaltungen erbracht werden. Daneben existieren andere Organisationseinheiten innerhalb der Hochschule, die verwaltungsähnliche oder administrative Aufgaben und Tätigkeiten erbringen (müssen). So bestehen zusätzliche Interdependenzen.

Insofern kann mit Blick auf Widerstände gegen Transfer aufgrund tatsächlicher oder empfundener Bürokratisierung der Prozesse konstatiert werden: Widerstände sind weder aufgrund von Interessengegensätzen zwischen verschiedenen Personen, Statusgruppen oder Organisationsstrukturen noch formalen Regularien vorhanden. Vielmehr ist es ein "Ergebnis eines Interessenpluralismus und einer Dynamik der Interessen in der Organisation" (Lang/Rego/Rybnikova 2023: 110, Herv. i. Orig.). Transferwiderstände changieren daher zwischen individuellen, gruppen-, bereichs- und fachspezifischen Handlungen im Kontext der Transferaktivitäten begleitenden Bürokratie.

Transferwiderstände durch Bürokratisierung

Ein erster Zugang zur Analyse von Transferwiderständen aufgrund von Bürokratisierungen des Transfers ist das Sichtbarmachen des Ausmaßes an bürokratisierenden Regelungen, Strukturen und Prozessen, die in die Organisation im Zeitverlauf eingesickert sind. Für die Rekonstruktion von Transferwiderständen lässt sich daran anknüpfend die Unterscheidung von Bürokratie als rationale Verwaltung und Bürokratie als Bürokratismus fruchtbar machen: Erstere ist unabdingbar, letztere ist abzubauen. Dadurch wird es möglich, Insuffizienzen auf Organisationsebene produktiv zu bearbeiten. Widerstände, die durch bürokratisierende oder als bürokratisierend wahrgenommene Transferadministration (z.B. Prozessstandardisierungen oder Verwaltungspraktiken) provoziert werden, können ferner als Signale für überbordende Bürokratie interpretiert werden, die dann Ausgangspunkte für Entbürokratisierungsprozesse sind.

Um die Elemente der Transferbürokratie systematisch differenzieren zu können, ist es notwendig, die einzelnen Verfahrensschritte, Regeln und Regularien/Vorschriften, Strukturen und der Gleichen zu Transfer zu betrachten. Im Rahmen der Felderhebung erarbeiten wir daher eine Systematisierung von Transferpraktiken im Verhältnis zu ihren bürokratischen Regulierungsbereichen. Diese sind nach bisherigem Kenntnisstand und basierend auf dem Grundsatz der Normenhierarchie explorativ wie folgt strukturierbar:

- gesetzliche Regulierungen und staatliche Verordnungen, z.B.: Hochschulgesetze, forschungsregulierende Gesetze (z.B. Gentechnikgesetz, Stammzellgesetz), Datenschutzgesetze, Patentgesetze oder Urheberrecht
- interne Regulierungen, z.B.: Satzungen, Verordnungen, Ethikkodizes, Leitlinien für Öffentlichkeitsarbeit oder Richtlinien für Wissenschaftskommunikation, Verfahrensanweisungen, Leitlinien für Projektmanagement, Zugangs- und Nutzungsbedingungen oder Sicherheitsvorschriften
- *kooperationsprozessbezogen*, z.B.: Beratungsverträge, Geheimhaltungsvereinbarungen, Kulturabkommen oder Kooperationsvereinbarungen





Die Normenhierarchie bildet die Geltungsbereiche verschiedener Rechtsquellen und -ebenen ab und beschreibt, inwieweit diese Geltungs- oder Anwendungsvorrang zueinander haben (Vorrangsregeln, vgl. Möllers 2020: 143, Abs. 101). Die gesetzlichen und internen Regulierungen sowie kooperationsbezogenen Vereinbarungen spielen eine wesentliche Rolle im hochschulischen Transferprozess, indem sie die Rahmenbedingungen und Richtlinien für die Zusammenarbeit bestimmen.

Zum Zweiten ist es notwendig, eine Unterscheidung von Transferwiderständen zu erarbeiten (Übersicht 5). Weiter oben wurde bereits erörtert, dass sich in der Literatur zu organisationsinternem Widerstand zahlreiche Konzepte zur Klassifizierung von Widerständen finden (vgl. Abschnitt 2), etwa nach Formen, Ursachen, Zielrichtungen bzw. Widerstandsmodi oder der Akteursebene. Die potenziellen Widerstandspraktiken bzw. die Ausdrucksformen von Widerständen sind vielfältig. Diese können von offenem Widerspruch oder heller Aufregung bis zu kreativen und subtilen Varianten reichen, z.B.: das Management mit Feedback überfordern; Rückzug, Ablehnung, Abschottung und Unterlassung als passive Strategien; das Verbreiten von Gerüchten; Agenda Setting; zielgerichtete Verzögerungen; vorgetäuschte Unwissenheit oder humorvolle Reflexivität (vgl. Anderson 2008: 262; Doppler/Lauterburg 2005: 327; Lust/Scheytt 2017: 663; Suwalski 2020: 190f.).

Übersicht 5: Leitende Unterscheidungen für Transferwiderstände

Merkmale	Merkmalsausprägungen							
	ak		passiv					
Widerstandsformen	offen/offe	:h	verdeckt/subtil					
	bewusst/i	rt	unbewusst/nicht-intendiert					
Widerstandsebene	Wissenschaftler.innen	Wissenschafts- management		Hochschul-/ Fakultätsleitung		Praxispartner.innen		
Ursachengruppe	externe Rahmenbedingungen		interne Strukturen/Regeln		sozial-kulturelle Faktoren			
Ursachenherkunft	akademische Logiken		Verwaltur	ngslogiken	Logiken der Praxis			
Funktionalität	konstruktiv/stabilisierend		ambiv	valent	destruktiv/dysfunktional			

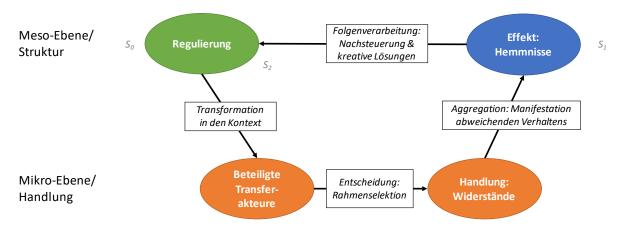
Eigene Darstellung

Mit diesen Unterscheidungen als sensibilisierende Konzepte wird auch die Rekonstruktion von Transferwiderständen möglich, da sich diese Widerstände in den Handlungen der Organisationsmitglieder äußern. Das mikropolitische Verständnis von Widerständen (Mikro-Ebene) kann, in Form von daran gekoppelten Hemmnissen, auf Organisationsebene (Meso-Ebene) überführt werden. Anders ausgedrückt: beobachtbare individuelle Widerstände ermöglichen Aussagen über die realen, nämlich durch Widerstände mitgeprägten, Aktivitätsstrukturen im Transfer von Hochschulen (vgl. Meyer/Rowan 1977). Die Differenz zwischen tatsächlichen Aktivitäten und durch die Formalstrukturen repräsentierten Idealvorstellungen, wie Transfer abzulaufen habe, ist dann als Restgröße das, worin sich Hemmnisse oder Erfolgsfaktoren (im Falle positiver Abweichung) finden lassen. Hieraus kann in der Folge die These abgeleitet werden, dass der Abbau Transferhemmnissen etwaige Anlässe für Widerstände reduziert und letztlich damit auch die Differenz von Aktivitäts- und Formalstrukturen.

Solch eine Brücke zwischen Mikro- und Meso- bzw. Makroebene der Betrachtung des Transferphänomens zu schlagen, ist anschlussfähig an die Theorie des sozialen Handelns, in der Form, wie sie von James Coleman (1990) und Hartmut Esser (1993) beschrieben wurde. Deren Theorie verbindet im Wesentlichen drei Aspekte: (1) Die individuelle Ebene, die das Verhalten und die Entscheidungen von Individuen beschreibt, (2) die soziale Interaktion, bei der Individuen aufeinandertreffen und sich gegenseitig beeinflussen, und (3) die Systemebene, auf der gesellschaftliche (Makroebene) bzw. organisationale (Mesoebene) Muster und Strukturen sichtbar werden. Das von Coleman und Esser beschriebene Makro-Mikro-Makro-Modell bzw. Meso-Mikro-Meso-Modell verknüpft folglich beide Ebenen und macht sie einer analytischen Beschreibung zugänglich. In Übersicht 6 ist dieser analytische Rahmen schematisch für Transferwiderstände, die durch Transferbürokratie ausgelöst werden, dargestellt.



Übersicht 6: Analytischer Rahmen zur Untersuchung von bürokratiebezogenen Transferwiderständen



Quelle: aufbauend auf Konzepten von Coleman (1990) und Esser (1993), eigene Darstellung

Ausgangspunkt ist eine bestimmte Situation (S_0), die von den beteiligten Akteuren in einen individuellen Handlungskontext (in Essers Begriffen: "Handlungsrahmen") übertragen wird. Dies führt zu einer Entscheidung ("Rahmenselektion") entlang der verfügbaren Handlungsoptionen des Kontextes. Die daraus resultierenden Handlungen der Akteure aggregieren sich zu einer neuen Situation (S_1), im hiesigen Kontext etwa, dass sich bestimmte abweichende Verhaltensweisen bei den Transferexpert.innen festsetzen. Diese kann Ausgangspunkt weiterer Dis- und Re-Aggregationen nach diesem Muster werden, etwa indem das Hochschulmanagement die Regeln anpasst oder andere Zweitrundeneffekte in Gang gesetzt werden (die zu Situation S_2 führen).

Widerstände als Kriterien für Entbürokratisierung im Transfer

Widerstand in legitimen Organisationen war lange Zeit, und ist es in der Regel heute immer noch, mit einem negativen Etikett behaftet. Neuere Ausdeutungen der letzten 20 Jahre haben eine Akzentverschiebung bewirkt. So könne Widerstand nicht nur dysfunktional sein, sondern auch als sinnvoll und/oder konstruktiv verstanden werden (Südekum 2018: 508). Dementsprechend lässt sich Widerstand danach unterscheiden, welche Intention der Widerstandsträger.innen zugrunde liegt, z.B. konstruktiv oder destruktiv (Hauschildt 1999: 2; 2004: 103; Klöter 1997: 161):

- Destruktiver Widerstand verwendet vielfältige Widerstandselemente er kann z.B. offen oder verdeckt vorkommen (Liebhart/Mödritscher 2013: 324). Destruktiver Widerstand hat zum Ziel, behindernd, verzögernd oder scheiternd zu wirken. In der Regel ist keine Bereitschaft vorhanden, Veränderung zu akzeptieren, und lassen sich keinerlei Ansatzpunkte identifizieren, die zu einer besseren Problembewältigung führen. Besonders problematisch seien destruktive Formen, wenn sie verschleiernd oder verdeckt vorkommen. (Schäcke 2006: 167)
- Konstruktiver Widerstand wird dagegen immer offen kommuniziert. Die vorgebrachten Argumente erscheinen als nützlich und können als Ressource einer Auseinandersetzung mit z.B. anschließenden Veränderungen gesehen werden. (Liebhart/Mödritscher 2013: 324) Konstruktiver Widerstand ist mit dem Ziel verbunden, Veränderung anzustreben. Es besteht also eine grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung, aber keine grundlegende Ablehnung. (Schäcke 2006: 167)

Diese Akzentverschiebung und positive Konnotation von Widerstand findet bisher nur wenig Berücksichtigung. Das Projekt verfolgt daher das Ziel, nicht nur Transferwiderstände zu identifizieren, sondern diese auch, neben einer negativ-destruktiven Interpretation, als produktiv-konstruktive Praxis zu deuten. Somit ist es möglich, die Transferpraxis durch das Ausleuchten der Hinterbühne, und hier der Widerstände zu hochschulischem Transfer, weiterzuentwickeln und Widerstand selbst ganzheitlicher zu betrachten. Mit dieser Perspektive werden mithin bürokratiebezogene Widerstände rekonstruierbar,





sodass diese zum Anlass genommen werden können, Bürokratisierungen selbst abzubauen oder zu optimieren.

Südekum (2018: 506–508) macht darauf aufmerksam, dass in der sozialwissenschaftlichen Organisationsliteratur zwei Extrempositionen unterschieden oder verhandelt werden: (1) Widerstand in einer "pathologisierenden Begriffsbestimmung" (Schreyögg 2010: 172) als behinderndes, schädliches oder dysfunktionales Element für organisationalen Wandel; (2) Widerstand als ein begründetes, funktionales oder konstruktives Prozesselement von Organisationsentwicklung. Denke man Widerstand als wertfreie Kategorie, ergebe sich die Möglichkeit, seine Phänomene in einem ganzheitlichen Blick zu beleuchten. Sie ist so als eine Form der Rückmeldung zur jeweiligen Lage deutbar.

Wenn Widerstand als Form der Rückmeldung von Prozessbeteiligten verstanden wird, können diese auch von Veränderungsakteuren zur Anpassung von Veränderungsaktivitäten oder gar als Leitlinien zur Ausrichtung zukünftiger Veränderungsaktivitäten genutzt werden (Suwalski 2020: 193). So können Konflikte und Diskussionen insofern auch als "Demokratiekatalysatoren" fungieren, als gerade mithilfe von vielfältigen Widerstandsformen und -praktiken Aushandlungsräume überhaupt erst eröffnet werden (Gottschlich 2017: 236f., 256). Mit einem positiven, da der Organisation zuträglichen, Verständnis von Transferwiderständen eröffnen sich zwei Chancen: (1) Bürokratisierungen, die zu Transferwiderständen seitens der am Transfer beteiligten Akteure führen, zu identifizieren und abzubauen; (2) das Transfergeschehen von Hochschulen zu verbessern, bei gleichzeitig sowohl stärkerer Verbindlichkeit zwischen den Transferpartner.innen untereinander (organisationsextern) als auch zwischen Hochschulen und Hochschulmitarbeitenden (organisationsintern). Dies wiederum kann das Transferklima positiv beeinflussen.

Ausblick

Abschließend lassen sich noch einige Überlegungen für die empirische Erschließung des Themas darlegen. Die bisherigen Erörterungen beabsichtigten, den theoretisch-konzeptionellen Rahmen von Transferwiderständen zu entwickeln, welcher Grundlage für Untersuchungen des Praxisfelds hochschulischen Transfers sein kann. Einer solchen Analyse der bürokratischen Regelungen, Strukturen und Prozesse in der Ausgestaltung von hochschulischem Transfer widmet sich das Projekt "Wirksame Kriterien für Entbürokratisierungschancen im Transfer (WiKET)". Dabei ist das Projekt von drei zentralen Fragen motiviert:

- 1) Was sind die systemischen und organisationsbezogenen Ursachen für Transferwiderstände, soweit sie aus bürokratisierender oder als bürokratisierend empfundener Transferadministration an Hochschulen resultieren?
- 2) In welcher Form findet Transfer trotz bestehender Transferwiderstände statt, welche Motive und welche Mechanismen stehen dahinter?
- 3) Wie lassen sich beobachtbare Transferwiderstände als Kriterien für Entbürokratisierung produktiv nutzbar machen, also wie kann bürokratisierende Transferadministration abgebaut werden?

Das Verständnis des Transferphänomens auf verschiedenen Ebenen – von der individuellen Entscheidungsfindung bis zu organisatorischen Strukturen – ist unerlässlich, um die Komplexität und Dynamik von bürokratischen Widerständen in hochschulischem Transfer zu begreifen. Colemans und Essers Theorie des sozialen Handelns liefert ein wertvolles Framework, das es ermöglicht, den Fluss von Handlungen und Entscheidungen vom Individuum hin zur Organisation und zurückzuverfolgen. Mit diesem, und der Einbettung von Konzepten zu Widerständen, Bürokratie und Transfer, werden die tatsächlichen Dynamiken, Widerstände und Unterstützungsmechanismen sichtbar, die in den Strukturen der Hochschulen nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind. In der empirischen Untersuchung sollte daher besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, diese "Hinterbühne des Transfers" zu beleuchten. Dabei geht es sowohl um unmittelbare Ergebnisse dieser Entscheidungen als auch um nachfol-





gende Anpassungen der Transferadministration. Das Ziel soll sein, durch das Verständnis der wechselseitigen Beeinflussungen zu Empfehlungen zur Optimierung von hochschulischen Transferprozessen zu gelangen und dabei die "Hinterbühne des Transfers", wenn nicht ins Rampenlicht, so doch einer angemessenen (wissenschaftlichen) Würdigung zu unterziehen. Denn aus ihrer Betrachtung und der Rekonstruktion dortiger Funktionsweisen sind Aussagen zu beobachteten Störungen und deren Ursachen auf der Vorderbühne möglich, die dann in der Folge minimiert werden können. Hier sind die realen oder zugeschriebenen Widerstände und Abweichungen von den Idealvorstellungen identifizierund auch, abseits negativ-destruktiver Perspektivierungen, als produktiv-konstruktive Praktiken interpretierbar. Hieraus können letztlich praxistaugliche Entbürokratisierungschancen für den hochschulischen Transfer gewonnen werden.

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

Literatur

Altrichter, Herbert/Waltraud Kannonier-Finster/Meinrad Ziegler (2005): Das Theorie-Praxis-Verhältnis in den Sozialwissenschaften im Kontext professionellen Handelns, in: ÖZS (Österreichische Zeitschrift für Soziologie) 1/2005, S. 22–43. DOI: 10.1007/s11614-006-0034-5.

Anderson, Gina (2006): Assuring Quality/Resisting Quality Assurance. Academics' responses to 'quality' in some Australian universities, in: Quality in Higher Education 2/2006, S. 161–173. DOI: 10.1080/13538320600916767.

Anderson, Gina (2008): Mapping Academic Resistance in the Managerial University, in: Organisation 2/2008, S. 251–270. DOI: 10.1177/1350508407086583.

Antos, Gerd (2001): Transferwissenschaft. Umriss einer Transferwissenschaft, in: Sigurd Wichter/Gerd Antos (Hg.), Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Umriss einer Transferwissenschaft, Lang, Frankfurt am Main, S. 3–33.

Atzorn, Hans-Herwig/Brigitte Clemens-Ziegler (2010): Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen. Hemmnisstudie 2010, HTW, Berlin.

Beck, Ulrich/Wolfgang Bonß (1984): Soziologie und Modernisierung: Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung, in: Soziale Welt 4/1984, S. 381–406.

Becker, Howard (2014): Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens, Springer VS, Wiesbaden.

Blatter, Kristine/Regine Schelle (2022): Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen. Deutsches Jugendinstitut e. V., München.

Bozeman, Barry (2000): Technology transfer and public policy: a review of research and theory, in: Research Policy 4-5/2000, S. 627–655. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00093-1.

Coch, Lester/John French (1948): Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations 4/1948, S. 512–532.

Cole, Rose M./Walter F. Heinecke (2020): Higher education after neoliberalism: Student activism as a guiding light, in: Policy Futures in Education 1/2020, S. 90–116. DOI: 10.1177/1478210318767459.

Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory, Harvard University Press, Cambridge.

Cooper, Amanda/Joelle Rodway/Stephen MacGregor/Samantha Shewchuk/Michelle Searle (2020): Knowledge brokering: "not a place for novices or new conscripts". Connecting the Dots Between Research and Practice, in: Joel Malin/Chris Brown (Hg.), The Role of Knowledge Brokers in Education. Connecting the Dots Between Research and Practice, ROUT-LEDGE, S. 90–107.

Crozier, Michel/Erhard Friedberg (1993): Die Zwänge des kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Neuausgabe, Athenhäum, Königsstein/Taunus.

Deaker, Lynley/Sarah J. Stein/Dorothy Spiller (2016): You can't teach me: exploring academic resistance to teaching development, in: International Journal for Academic Development 4/2016, S. 299–311. DOI: 10.1080/1360144X.2015.1129967.

Derlien, Hans-Ulrich/Doris Böhme/Markus Heindl (2011): Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, Wiesbaden.

Disterer, Georg (2001): Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science. Hawaii International Conference on System Science. Maui. University of Hawaii at Manoa 34).





- Doppler, Klaus/Christoph Lauterburg (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York/München.
- Enakrire, Rexwhite Tega (2021): Knowledge Transfer Among Academics in Higher Education Institutions, in: Collence Takaingenhamo Chisita et al. (Hg.), Handbook of Research on Records and Information Management Strategies for Enhanced Knowledge Coordination, IGI Global, S. 424–441. DOI: 10.4018/978-1-7998-6618-3.ch025.
- Esser, Hartmut (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.
- Franz, Melanie (2014): Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements, Springer VS, Wiesbaden.
- Gans, Joshua S./Fiona E. Murray/Scott Stern (2014): Contracting Over the Disclosure of Scientific Knowledge: Intellectual Property and Academic Publication, in: SSRN Electronic Journal.
- Geuna, Aldo/Alessandro Muscio (2009): The governance of university knowledge transfer: A critical review of the literature, in: Minerva 47, S. 93–114.
- Gottschlich, Daniela (2017): Widerstand als eine Form innovativer Governance? Transformative sozial-ökologische (Landwirtschafts-) Politik zwischen Kooperation und Konfrontation. Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung, in: Jana Rücker-John/Martina Schäfer (Hg.), Governance für eine Gesellschaftstransformation. Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung, Springer VS, Wiesbaden, S. 235–260.
- 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.
- Hannan, Michael/John Freeman (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review 2/1984, S. 149–164.
- Hauschildt, Jürgen (1999): Widerstand gegen Innovationen destruktiv oder konstruktiv?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2/1999, S. 1–22.
- Hauschildt, Jürgen (2004): Innovationsmanagement, Verlag Vahlen, München.
- Henke, Justus/Peer Pasternack/Sarah Schmid (2017): Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin (20.09.2022).
- Hollander, Jocelyn A./Rachel L. Einwohner (2004): Conceptualizing Resistance, in: Sociological Forum 4/2004, S. 533–554, auch unter https://www.jstor.org/stable/4148828 (21.09.2022).
- Jäger, Angelika (2017): Determinanten des Wissenstransfers zwischen Hochschulen und ihren Standortregionen, Dissertation, Ruhr-Universität Bochum. ebd., auch unter https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/index/index/year/2017/docld/5179.
- Jantz, Bastian/Sylvia Veit (2019): Entbürokratisierung und bessere Rechtsetzung, in: Sylvia Veit/Christoph Reichard/Göttrik Wewer (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Springer VS, Wiesbaden/Heidelberg, S. 509–520. DOI: 10.1007/978-3-658-21563-7_45.
- Kanning, Helga/Bianca Richter-Harm (2018): Wissenstransfer, Third Mission und Optionen für Nachhaltigkeitstransfer. Institut für nachhaltige Forschung, Bildung, Innovation, Arbeits- und Diskussionspapier 2/2018, Hannover.
- Kesting, Tobias (2013): Wissens- und Technologietransfer durch Hochschulen aus einer marktorientierten Perspektive. Ansatzpunkte zur Gestaltung erfolgreicher Transferprozesse an Universitäten und Fachhochschulen, Springer, Wiesbaden.
- Kieser, Alfred/Cornelia Hegele/Matthias Klimmer (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Klöter, Ralf (1997): Opponenten im organisationalen Beschaffungsprozess, Dt. Univ.-Verl, Wiesbaden.
- Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen, Campus Verlag, Frankfurt/Main, auch unter
 - $https://books.google.de/books?hl=de\&lr=\&id=JJZ8EAAAQBAJ\&oi=fnd\&pg=PA5\&ots=Fh0vqpd9iB\&sig=c3sAx0Aun4-Hj7J9ubaW7AmtEqw\&redir_esc=y#v=onepage\&q\&f=false~(21.09.2022).$
- Küpper, Willi/Günther Ortmann (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 5/1986, S. 590–602
- Lang, Rainhart/Kerstin Rego/Irma Rybnikova (2023): Mikropolitische Perspektiven und Widerstand im Arbeitsprozess: Der Elefant im Raum, in: Heiner Heiland/Simon Schaupp (Hg.), Widerstand im Arbeitsprozess, transcript Verlag, Bielefeld, Germany, S. 83–116.
- Liebhart, Ursula/Gernot Mödritscher (2013): Widerstand und Innovation, in: Diana Krause (Hg.), Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 321–336.
- Lust, Michael (2019): Die (Un)Eindeutigkeit akademischen Widerstands. Theoretische Perspektiven und Methoden, in: Florian Reith et al. (Hg.), Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen. Theoretische Perspektiven und Methoden, Rainer Hampp Verlag, Mering, S. 109–132.
- Lust, Michael/Tobias Scheytt (2017): Akademischer Widerstand in universitären Entscheidungsprozessen Eine Systematisierung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP) 6/2017, S. 653–672.
- Mayntz, Renate (1997): Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 4., durchges. Aufl., Müller, Heidelberg.





- Möllers, Thomas M. J. (2020): Juristische Methodenlehre, 3. Auflage, C.H. Beck, München.
- Nölting, Benjamin (2021): Leitfaden: Transfer für nachhaltige Entwicklung an Hochschulen. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Eberswalde.
- Oestreicher, Elke (2014): Wissenstransfer in Professionen. Grundlagen, Bedingungen und Optionen, Budrich UniPress, Leverkusen.
- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiel, Konsens. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdt. Verl., Opladen, S. 13–26. DOI: 10.1007/978-3-663-10802-3 1.
- Ortmann, Günther (1998): Mikropolitik, in: Peter Heinrich/Jochen Schulz zur Wiesch (Hg.), Wörterbuch der Mikropolitik, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 1–5. DOI: 10.1007/978-3-663-11890-9_1.
- Pasternack, Peer (2022): Wissenschaftskommunikation, neu sortiert. Eine Systematisierung der externen Kommunikationen der Wissenschaft, Springer VS, Wiesbaden.
- Pasternack, Peer/Philipp Rediger/Sebastian Schneider (2021): Instrumente der Entbürokratisierung an Hochschulen, HoF-Handreichungen 15, Beiheft zu "die hochschule" 2021, HoF-Handreichungen 15, Lutherstadt Wittenberg, URL https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen15.pdf (21.09.2022).
- 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.
- Prichard, Craig (2000): Making Managers in Universities and Colleges, SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Rauter, Romana (2013): Interorganisationaler Wissenstransfer. Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU, Graz, Karl-Franzens-Univ., Diss., 2011, Springer, Wiesbaden.
- Ronken, Harriet/Paul Lawrence (1952): Administering Changes A Case Study of Human Relations in a Factory, Havard Business School Devision of Research, Boston.
- Ross, Stephanie/Larry Savage/James L. Watson (2020): University Teachers and Resistance in the Neoliberal University, in: Labour Studies Journal 3/2020, S. 227–249. DOI: 10.1177/0160449X19883342.
- Schäcke, Mirco (2006): Pfadanhängigkeiten in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprozessen, Duncker & Humblot, Berlin.
- Schenke, Julian (2021): Studentenbewegung und Studentenprotest. Zum Wandel eines Prägefaktors politischer Kultur, in: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung 1/2021, S. 99–115.
- Schmoch, Ulrich/Georg Licht/Michael Reinhard (Hg.) (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Frauenhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Schreyögg, Astrid (2010): Supervision: Ein integratives Model, 5. Auflage, VS Verlag fur Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schulze, Katharina/Laura Wagner/Uwe Schmidt (2022): Transfer Herausforderungen und Potenziale für Hochschulen. C. Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung: Governance und Management, in: Jürgen Kohler/Philipp Pohlenz/Uwe Schmidt (Hg.), Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung. C. Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung: Governance und Management, DUZ Verlags- und Medienhaus, Berlin, C 3.37, S. 1-14.
- Scott, James C. (1985): Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance, Yale University Press.
- Stifterverband (2022): Transferkompass. Analyse der Transferaktivitäten von Hochschulen, Essen, URL https://www.stifterverband.org/sites/default/files/transferkompass.pdf (3.11.2022).
- Südekum, Melanie (2018): Widerstand als Gegenstand der Organisationspädagogik. Unter Mitarbeit von Nicolas Engel, in: Michael Göhlich/Andreas Schröer/Susanne Maria Weber (Hg.), Handbuch Organisationspädagogik, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 503–513.
- Suwalski, Petra (2020): Systemakkreditierung an Hochschulen. Anforderungen, Maßnahmen und Effekte aus der Perspektive von Hochschulakteuren, Budrich Academic Press, Opladen, Berlin, Toronto.
- Vahs, Dietmar (1997): Unternehmenswandel und Widerstand, in: IO-Management 12/1997, S. 18-24.
- Weber, Max (2009[1922]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5., rev. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier, Weimar.