



LEUCOREA
Stiftung des öffentlichen Rechts an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

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

Sebastian Schneider | Olivia Laska |
Christiane Maue | Robert Aust

„Eine Grauzone gehört ausgelotet“

Widerstände als Folgen
von Transferbürokratie

Hochschulischer Transfer in Deutschland steht vor einem Dilemma: Obwohl von zentraler Bedeutung, bremsen bürokratische Hürden oft den effektiven Wissensaustausch und führen zu Widerständen bei den Beteiligten. Ein Blick hinter die Kulissen – auf die „Hinterbühne“ des Transfers – kann jedoch Licht ins Dunkel bringen. Eine Betrachtung der verborgenen Dynamiken des Transfergeschehens scheint auch deswegen lohnenswert, weil sie das gegenseitige Verständnis zwischen Transferakteuren und -administration sowie den Wissensaustausch mit externen Partnern verbessern könnte. Zentral ist die Annahme, dass bürokratiebezogene Transferwiderstände nicht zwingend destruktiv sind, sondern produktive Potenziale für die Verbesserung des hochschulischen Transfers offerieren. Im Ergebnis der Untersuchung lassen sich vier zentrale Cluster von einander behindernden oder ausschließenden, aber gleichzeitige Geltung beanspruchenden Sachverhalten identifizieren: Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle. Innerhalb dieser Cluster werden verschiedene Transferwiderstände erzeugt. Diese Transferwiderstandssituationen beinhalten schließlich auch produktive Adaptionen und Lösungsstrategien für den Hochschultransfer. Die Analyse der Transferwiderstände eröffnet aber nicht nur praktische Handlungsperspektiven, sondern auch theoretische Entwicklungspfade, die zu einem differenzierteren Verständnis von Transferprozessen beitragen können.

University transfer in Germany faces a dilemma: bureaucratic hurdles slow down the effective exchange of knowledge and lead to resistance among those involved. However, a look behind the scenes at the „backstage“ of the transfer can shed light on the darkness. It is clear that examining the hidden dynamics of the transfer process is worthwhile. This will improve mutual understanding between transfer actors and administration, as well as the exchange of knowledge with external partners. The central assumption is that bureaucracy-related resistance to transfer is not necessarily destructive. On the contrary, it offers productive potential for improving university transfer. The study identified four central clusters of mutually obstructive or exclusive but simultaneously valid issues: The bureaucracy dilemma, system collisions, the priority trap and the efficiency trap. It is clear that various transfer resistances are generated within these clusters. It is clear that these transfer resistance situations also contain productive adaptations and solution strategies for university transfer. However, analysing transfer resistance opens up practical action perspectives and theoretical development paths. These contribute to a more differentiated understanding of transfer processes.



Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	4
Zentrale Ergebnisse	5
1. Problem und Vorgehen	11
1.1. Problemstellung: Erfolgsvoraussetzungen und Transferhemmnisse im Wissenschaftssystem	11
1.2. Konzeptualisierung: Transferwiderstände durch Bürokratisierung	12
1.2.1. Transfer	13
1.2.2. Widerstände	15
1.2.3. Bürokratie	17
1.3. Analytischer Rahmen: Untersuchung von bürokratiebezogenen Transferwiderständen	19
1.4. Datenerhebung und Auswertungsmethoden	23
Systematisierung des Wissensstandes und Exploration (23). Tiefensondierungen: Fallstudien (23)	
2. Hochschulen und Transfer	26
2.1. Was sagt der Forschungsstand?	27
2.2. Governance und Organisationsstrukturen	29
2.3. Transferakteure und Rollenzuweisungen	32
2.4. Wege des Wissensaustausches: Transferkanäle	35
Basistransfer (36). Spin-offs/Existenzgründungen (37). Unternehmenskooperationen (37). Transfer über Köpfe: Studierende (38). Interagierender Forschungstransfer (39)	
2.5. Transfergenese: Strukturen, Prozesse und Akteure	40
3. Transferbürokratie	45
3.1. Was sagt der Forschungsstand?	46
3.2. Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften	48
3.2.1. Haushaltsrechtliche Herausforderungen	51
Zuwendungen (51). Vergabe und Beschaffung (53). Buchführung und Kostenrechnung (54)	
3.2.2. Steuerrechtliche Herausforderungen	55
3.2.3. Arbeitsrechtliche Herausforderungen	57
3.2.4. Sonstiges relevantes Recht und weitere relevante Regulierungsbereiche	57
Datenschutzrecht (58). Urheberrecht und Schutzrechte (58). Raummanagement: Flächen- und Kostenvorgaben (59). Neutralitätsgebot (59). Grundordnung (59)	
3.3. Organisationale Hemmnisse: Strukturen, Prozesse und Handlungslogiken	60
3.3.1. Zuständigkeiten und Kommunikation	60
3.3.2. ‚Mindset‘ und Handlungslogiken	62
3.3.3. Engagement und Einfluss einzelner Personen	64
3.3.4. Ressourcen: Geld, Zeit und Personal	65

4. Transferbürokratie und ihre Folgen: Widerstände	68
4.1. Was sagt der Forschungsstand?	69
4.2. Das Bürokratiedilemma: Wenn Regeln den Transfer ersticken	71
4.3. Die Systemkollisionen: Wenn Wissenschafts- und Wirtschaftslogik aufeinanderprallen	75
4.4. Die Prioritätenfalle: Wenn Transfer im Alltag untergeht	78
4.5. Die Effizienzfalle: Wenn Prozesse den Transfer stocken lassen	81
4.6. Zusammenhänge und Muster	83
Systemische Verstärkungseffekte zwischen verschiedenen Widerstandsformen (84). Kontextabhängige Ausprägungen und zeitliche Dynamiken von Widerständen (85)	
5. Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis	86
5.1. Ableitungen für die Transferforschung	86
5.2. Ableitungen für die Transferpraxis	90
 Verzeichnis der Übersichten	 92
Literatur	93

Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der EU	HRG	Hochschulrahmengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	HS	Hochschule
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	HWK	Handwerkskammer(n)
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	IHK	Industrie- und Handelskammer(n)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	IPR	Intellectual Property Rights
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft	IT	Informationstechnologie
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung	KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
EFRE	Europäischer Fond für regionale Entwicklung	KschG	Kündigungsschutzgesetz
ERASMUS	European Community Action Scheme for the Mobility of University Students	MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technikwissenschaften
ESF	Europäischer Sozialfonds	ÖPP	Öffentlich-private Partnerschaften
EU	Europäische Union	QIA	Qualitative Inhaltsanalyse
FuE	Forschung und Entwicklung	RIS	Regionale Innovationssysteme
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	ROI	Return on Investment
GSW	Geistes- und Sozialwissenschaften	TTZ	Technologietransferzentrum
HAW	Hochschule(n) für angewandte Wissenschaften	TVG	Tarifvertragsgesetz
		WissZVG	Wissenschaftszeitvertragsgesetz

Zentrale Ergebnisse

Hochschulischer Transfer, verstanden als Zusammenarbeit und Austausch von Wissen zwischen Hochschulen und externen Akteuren, ist seit langem ein fester Bestandteil des deutschen Wissenschaftssystems. Dieser gewann an den Hochschulen über die letzten Jahrzehnte immer mehr an Bedeutung. Damit einher ging eine verstärkte Thematisierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen. Vermehrt lassen sich auch Bemühungen beobachten, Transfer über eigens dafür eingerichtete Projektförderungen 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. Damit zeigt sich, dass Transfer seit Jahrzehnten sowohl gefordert als auch aktiv gefördert wird.

Gleichzeitig befinden sich Transferaktivitäten unter einem starken Regulierungsdruck, der sowohl hochschulinterne als auch hochschulexterne Akteure betrifft. Daher steht hochschulischer Transfer in Deutschland vor einem Dilemma: Obwohl von zentraler Bedeutung, bremsen **bürokratische Hürden** oft den effektiven Wissensaustausch. Der Spagat zwischen regulativer Steuerung und notwendiger Flexibilität stellt eine besondere Herausforderung dar und führt dazu, dass alternative, informelle Strategien zur Umgehung oder Anpassung an bürokratische Vorgaben entwickelt werden.

Transferstrukturen und -prozesse

Die Mehrheit der hier untersuchten Hochschulen verfügt über eine **Transferstrategie** bzw. ein Transferkonzept oder war zum Untersuchungszeitpunkt zumindest in der Erarbeitung eines solchen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mehrzahl der Papiere um das Jahr 2018 entstanden ist. Bei den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) wird deutlich, dass die Förderinitiative „Innovative Hochschule“ (Bund-Länder-Initiative) einen entscheidenden Impuls für die Erarbeitung von Transferstrategien gegeben hat (im Rahmen der Bewerbungen notwendig bzw. begünstigender Umstand). Allerdings wurden an allen untersuchten Fallhochschulen der Studie die vorhandenen Transferstrategien in den Interviews kaum oder gar nicht thematisiert – oder eine solche wird gewünscht, obwohl sie vorhanden sind. Damit entsteht der Eindruck, dass

diese Papiere eher nur als Mittel zum Zweck erstellt worden waren.

Eine Analyse der transferbezogenen Dokumente der Hochschulen (als „Schauseite“ des hochschulischen Transfers) ergibt, dass hochschulübergreifend zwar strategische Transferziele und -ansprüche formuliert werden, im Vergleich zur operativen Umsetzung (Aktivitätenebene) jedoch Diskrepanzen sichtbar werden. Transfer zeigt sich darin als personengebundenes, oft **informelles Geschehen**, das stark von individuellen Netzwerken abhängt. Dies findet in transferbezogenen Hochschuldokumenten allerdings kaum Beachtung.

An den meisten untersuchten Hochschulen ist das Thema Transfer in der **Hochschulleitung** bei einem der Prorektor:innen oder Vizepräsident:innen vertreten. Struktureinheiten für den Transfer finden sich an allen untersuchten Hochschulen. Diese sind in der Regel als Referate, Stabsstellen und Serviceeinheiten organisiert und liegen im Verantwortungsbereich der Hochschulleitungen. Auffällig ist hierbei zweierlei: erstens, dass diese Einheiten mehrheitlich von den die Forschung unterstützenden Strukturen getrennt sind, und zweitens, dass viele Stellen drittmittelgebunden sind, trotz einer Verankerung in festen Struktureinheiten.

Betrachtet man die **Institutionalisierungswege** dieser Transferstellen, so zeigt sich, dass diese zumindest an den untersuchten HAW aus ehemaligen Projektstrukturen in Organisationsstrukturen überführt und damit verstetigt wurden. Neben den zentralen Transfereinheiten finden sich auch (Projekt-) Strukturen für einzelne Transferaktivitäten bzw. Transferkanäle (z.B. Gründungszentren, Auftragsforschung) an den Hochschulen und/oder sind in eine eigene Rechtsform (hier: GmbH) überführt worden.

Das Zustandekommen von **Transferprozessen** an den untersuchten Hochschulen lässt sich entlang mehrerer Dimensionen systematisieren: der Initiierungsrichtung (hochschulintern vs. -extern), der Prozessgestaltung (formell vs. informell; zentral vs. dezentral) sowie entlang der Transferkanäle (z.B. Basistransfer, Transfer über Köpfe, Spin-offs/Gründungen, interagierender Forschungstransfer).

Die hochschulinterne Initiierung von Transfer erfolgt sowohl auf formellen als auch auf informellen Wegen. Bei den formellen Prozessen spielen die Trans-

ferstellen eine wichtige Rolle, die in doppelter Funktion agieren können: zum einen fungieren sie als Katalysatoren von Transferprozessen, und zum anderen können die Transferstellen (zusätzlich) als Initiatoren nach innen fungieren, d.h. sie gehen auch aktiv auf die Forschenden zu und verfolgen u.a. das Ziel, hochschulintern **Transferpotenziale** zu heben.

Informelle Transferanbahnungen erfolgen i.d.R. über persönliche Kontakte, Netzwerke und Veranstaltungsformate. Der Schlüssel zur Initiierung von Transfer ist, die richtigen Personen zusammenzubringen. Strukturen wie eine Transferstelle könnten dies leisten, benötigen aber eine kritische Masse an Personal, die oft nicht vorhanden ist. In den Interviews wird deutlich, dass die erfolgreiche Initiierung von Transfer viel stärker von **individuellen Kontakten** und engagierten Einzelpersonen abhängt. Insgesamt scheinen die „aktiven Kräfte“ im Kontext von Transfer an den untersuchten Hochschulen (Professor:innen, Leitung und Transfermanager:innen) und aus der Wirtschaft bzw. aus den Verbänden sehr gut miteinander vernetzt zu sein.

Transferbürokratie

Für die Hochschulen gelten eine Reihe von gesetzlichen Regelungen, Verordnungen und Richtlinien, die den Handlungsspielraum u.a. der Hochschulverwaltung und Wissenschaftler:innen abstecken. Aus der Analyse der Daten lassen sich eine Vielzahl von Erzählungen über **Bürokratie** bzw. Formalisierung von Transferprozessen herausfiltern, die als hinderlich für den forschungsbezogenen Wissenstransfer empfunden werden oder tatsächlich ein Hemmnis darstellen. Hervorzuheben sind etwa haushaltsrechtliche Herausforderungen wie das Zuwendungsrecht, Vergabe und Beschaffung sowie die Buchführung und Kostenrechnung.

Als öffentliche Einrichtungen unterliegen Hochschulen zudem **steuerrechtlichen Beschränkungen**. Die EU-rechtlich vorgeschriebene Trennungsrechnung zwischen hoheitlich-nichtwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Tätigkeiten an Hochschulen führt fallübergreifend zu komplexen Abgrenzungsfragen. Besonders problematisch wird von mehreren Interviewpartner:innen der Umgang mit Sponsoring bei Transferveranstaltungen beschrieben. Die steuerrechtlichen Beschränkungen erschweren oder verhindern gar die Annahme von Sponsorengeldern.

Arbeitsrechtliche Herausforderungen äußern in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis zwischen dem legitimen Ziel des Beschäftigtenschutzes durch tarifliche und arbeitsrechtliche Regelungen einerseits und den Flexibilitätserfordernissen erfolgreicher Transferaktivitäten andererseits. Während das öffentliche Dienst- und Tarifrecht sowie das Wissen-

schaftszeitvertragsgesetz wichtige Schutzfunktionen erfüllen, würden sie gleichzeitig Transferaktivitäten – insbesondere, wenn sie kurzfristiger oder experimenteller Natur sind – erschweren.

Daneben wird vom Hochschulpersonal immer wieder darauf verwiesen, dass der **administrative Aufgabenumfang** und die Menge an administrativen Aufgaben im Kontext des forschungsbezogenen Transfers in den letzten Jahren zugenommen hätten. Neuere Themen wie das Nagoya-Protokoll oder die Exportkontrolle seien zu den bestehenden Aufgaben hinzugekommen, ohne dass letztere reduziert worden wären.

Während sich solche eher negativen Erzählungen und Beispiele durch alle Fallstudienuntersuchungen hindurch dokumentieren lassen, gibt es vereinzelt auch Stimmen, die der Meinung sind, dass ein gewisser **bürokratischer Aufwand** (z.B. Berichtspflichten) in Kauf genommen werden müsse, weil er notwendig sei (bspw. dann, wenn Transfer einen Geldfluss beinhaltet). Das Spannungsfeld zwischen notwendiger Regulierung (z.B. aufgrund gesetzlicher Grundlagen) und dem Bedürfnis nach flexiblen, transferfreundlichen Regelungen ist ein zentrales Thema an den untersuchten Hochschulen.

Innerhochschulische Regularien sind als Elemente der Bürokratisierung von Transfer kaum aus der Analyse beschreibbar. Einzig hochschulische Gestaltungsrichtlinien zum Gebäudemanagement oder die Grundordnung der Hochschule sind vereinzelt thematisiert worden. Ersteres ist jedoch durch ministerielle Flächen- oder Kostenrichtlinien vorgegeben und damit wiederum stärker als externe Bedingungen der Bürokratisierung von Transfer einzuordnen. Letzteres wird im Hinblick auf die Regelungen zur Mitgliedschaft in einer Hochschule thematisiert, da diese Auswirkungen auf die Nutzung von Räumlichkeiten (Vermietung an Externe) und die Teilnahme von Externen an Veranstaltungen der Hochschule haben. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Hochschulverwaltungen externe Vorgaben sehr strikt umsetzen (Stichwort: Rechtssicherheit).

Gleichzeitig wird eine Ambivalenz sichtbar: Während einerseits bürokratische Hürden und **mangelnde Flexibilität beklagt** werden, äußern Akteure andererseits den **Wunsch nach mehr Formalisierung** in bestimmten Transferbereichen. Diese paradox erscheinende Gleichzeitigkeit von Entbürokratisierungs- und Formalisierungswünschen zeigt sich besonders bei Verfahrensregelungen, Prozessbeschreibungen und der Abgrenzung von Zuständigkeiten. Der Ruf nach weniger Bürokratie und gleichzeitig nach mehr Orientierung durch klare Regeln folgt keinem Entweder-Oder, sondern verweist auf die Notwendigkeit kontextsensitiver Regulierung – mehr Standardisierung

dort, wo sie Orientierung schafft, und mehr Flexibilität dort, wo sie Handlungsspielräume eröffnet.

Organisationale Hemmnisse

Fallübergreifend zeigt sich, dass **Herausforderungen** in den Transferprozessen häufig durch unklare oder sich überschneidende Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Organisationseinheiten entstehen. An einer Fallhochschule wird in diesem Zusammenhang von einer „Nicht-Zuständigkeits-Rängelei“ zwischen den Abteilungen gesprochen, wenn Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geklärt oder institutionalisiert sind. Solche Überschneidungen und Unklarheiten finden sich häufig an den Schnittstellen angrenzender transferrelevanter Bereiche (z.B. Transferstelle, Kommunikationsabteilung, Gründungsberatung, Patentverwertung). Diese Unklarheiten können zum Teil daraus resultieren, dass bestehende zentrale Verwaltungseinheiten zunehmend mit Transferaktivitäten konfrontiert werden, für die sie ursprünglich nicht vorgesehen waren.

Hinsichtlich der Ablauforganisation wird an allen Standorten über das richtige Maß an **Standardisierung** diskutiert. Diese Diskussion offenbart einen grundsätzlichen Zielkonflikt zwischen Effizienz durch Standardisierung und Effektivität im Transfer, die auch Flexibilität erfordert. Obwohl die Bedeutung einer Prozessformalisierung und -dokumentation anerkannt wird, scheitert die Umsetzung oft an praktischen Hindernissen. Entweder seien die Transferprozesse nur bedingt formalisierbar oder es fehle einfach an geeigneten und bezahlbaren Tools dafür.

Auch die **hochschulinterne Kommunikation** ist von einer Spannung zwischen formalen und informellen Wegen geprägt. Während formalisierte Kommunikationsprozesse wichtig für strukturiertes Arbeiten und Nachvollziehbarkeit sind, läuft ein Großteil der Abstimmungen zwischen verschiedenen Hochschuleinheiten über informelle Kanäle. Der Grad der Formalisierung variiert je nach Hochschulgröße, wobei an kleineren Hochschulen eher informelle Prozesse dominieren.

Ein übergreifendes Problem stellt der wahrgenommene **Mangel** an ausreichendem und geeignetem **Hochschulpersonal** in verschiedenen Schlüsselbereichen dar. Besonders an HAW fehlt strukturell der Mittelbau. Die Kontinuität der Transferarbeit wird zudem durch häufige Personalwechsel in den Transferstellen erschwert, was vor allem durch die überwiegende Drittmittelfinanzierung dieser Stellen bedingt ist.

Die zunehmenden **administrativen Anforderungen** im Transferbereich führen bei den Beteiligten zu verschiedenen Formen des Widerstands, die durch personelle Engpässe zusätzlich verstärkt werden.

Reaktionen auf Transferbürokratie: Widerstände

Wie können **Widerstände** im Feld des hochschulischen Transfers systematisch erfasst werden? Die Untersuchung stützte sich dabei auf den morphologischen Kasten zur Systematisierung von Widerstand von Schäcke (2006), der für den konkreten Fall von Transferwiderständen im hochschulischen Kontext adaptiert wurde. Diese differenzierte Betrachtung ermöglicht es, die verschiedenen empirisch beobachteten Widerstandsformen nicht nur zu beschreiben, sondern auch hinsichtlich ihrer Funktionalität und potenziellen Überwindung zu analysieren.

Es konnte hochschulübergreifend eine Reihe von einander behindernden oder ausschließenden, aber gleichzeitige Geltung beanspruchenden Sachverhalten identifiziert werden, die wir in **vier Cluster** ordnen: Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle. Innerhalb dieser Cluster werden verschiedene Transferwiderstände erzeugt, die wiederum häufig in Kombination auftreten und sich gegenseitig verstärken:

Mit dem **Bürokratiedilemma** fassen wir Situationen zusammen, die im Spannungsfeld zwischen öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen und Transferaktivitäten bestehen. Das Dilemma wird dabei durch zwei zentrale Elemente konstituiert: Erstens unterliegen Hochschulen als öffentliche Einrichtungen strengen regulatorischen Vorgaben, insbesondere bei der Verwendung von Steuermitteln. Dies manifestiert sich in einem komplexen Geflecht von Gesetzen und Vorschriften, wie z.B. dem Zuwendungsrecht oder dem Besserstellungsverbot. Zweitens werden diese durch hochschulinterne Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe verstärkt, die meist in Verbindung zu den erstgenannten stehen, z.B. fragmentierte Zuständigkeiten innerhalb der Hochschule oder risikoaverse Interpretationen externer Rahmenbedingungen durch die Verwaltung.

Als **Reaktion** auf die im Cluster Bürokratiedilemma beschriebenen Situationen werden Strategien wie die kreative Regelinterpretationen entwickelt, etwa wenn Personalkosten in Sachmittel umdeklariert werden oder Bindungsfristen für Geräte und Anlagen durch Ko-Finanzierung umgangen werden. Eine institutionelle Lösung stellt die Gründung von Transfer-GmbHs, Tochtergesellschaften oder die Auslagerung von Transferaktivitäten der Hochschulen in An-Institute dar, um die (hinderlichen) Regeln, die sich aus dem Status der Hochschulen als Anstalten des öffentlichen Rechts ergeben, zu überwinden.

Mit dem Cluster **Systemkollisionen** fassen wir Situationen zusammen, die sich an der Schnittstelle zwischen akademischem und wirtschaftlichem Kontext abspielen. Solche manifestieren sich sowohl in struk-

turellen Inkompatibilitäten als auch in kommunikativen und normativen Differenzen. Beide Systeme – Wissenschaft und Wirtschaft – folgen unterschiedlichen Handlungslogiken, Kommunikationskulturen, Zeithorizonten und Wertvorstellungen. Transferakteure sind sich des grundsätzlichen Systemkonflikts zwischen dem Wesen öffentlicher Institutionen und den überwiegend marktorientierten Anforderungen des Transfers bewusst.

Die **Reaktionen** externer Akteure auf die Problembeschreibungen im Cluster umfassen die gänzliche Vermeidung von Kooperationen mit Hochschulen oder Ausweichbewegungen auf andere Hochschulen, (mit) denen es vermeintlich besser gelingt, Übersetzungsleistungen zu erbringen. Eine institutionalisierte Reaktion seitens der Hochschulen ist die Schaffung von unternehmerischen Vehikeln, die sich bis zu einem gewissen Grad außerhalb der eigentlichen Hochschulstruktur befinden. Diese Ausgliederung ist nicht nur eine Ausweichstrategie, sondern eine bewusste strukturelle Antwort der Hochschule auf die systemische Inkompatibilität. Dabei wird der Systemkonflikt nicht aufgelöst, sondern durch institutionelle Trennung handhabbar gemacht. Diese Strategie spiegelt die Einsicht wider, dass bestimmte Transferaktivitäten innerhalb der Hochschulstruktur prinzipiell nicht oder nur schwer realisierbar sind.

Mit dem Cluster **Prioritätenfalle** greifen wir ein Spannungsfeld auf, das in den konkurrierenden Anforderungen an Wissenschaftler:innen und Hochschulmitarbeitende in Bezug auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre sowie Transfer ent- bzw. besteht. Zentral ist hier insbesondere die Tatsache, dass Transfererfolge in akademischen Karrierewegen oft weniger honoriert werden als Forschungsleistungen und Drittmittelinwerbungen. Die Prioritätensetzung der Hochschulleitungen in Bezug auf den Transfer läuft damit ins Leere, da sich die Prioritäten der Mitarbeiter:innen (weiterhin) auf die Aufgaben und Erfolge in Forschung und Lehre beziehen. Denn Wissenschaftler:innen treffen häufig rationale Entscheidungen auf der Basis von Kosten-Nutzen-Abwägungen. Widerstände gegen die Priorisierung von Transfer durch die Hochschulleitungen zeigen sich hier meist in Form von passivem Vermeidungsverhalten, Verzögerungstaktiken und (vorgeschobenen) Ressourcenengpässen.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen entwickeln **Transferstellen** häufig Workarounds, um trotz mangelnder Prioritätensetzung anderer Organisationseinheiten im Arbeitsprozess voranzukommen, indem sie etwa selbst Aufgaben übernehmen, die eigentlich in andere Zuständigkeitsbereiche fallen würden.

Mit dem Cluster **Effizienzfalle** fassen wir Situationen zusammen, in denen ein Mangel an spezifischem Wissen, Routinen und Ressourcen den Transfer behindert, und damit Transferwiderstände auslöst. Beispielsweise verfügen kleinere Hochschulen häufig nicht über (ausreichend) spezialisiertes Personal, um rechtliche Fragen im Kontext von Transfer zu bearbeiten. Erschwerend kommt hinzu, dass rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben ständigen Veränderungen unterliegen, so dass sich Routinen in der Verwaltung, im Transfermanagement und bei den Wissenschaftler:innen nur schwer etablieren können. Die Bewältigung komplexer Förderbürokratie erfordert Wissen, das nicht ad hoc erworben werden kann, sondern durch Weiterbildung und praktische Erfahrung aufgebaut werden muss.

Als **Reaktion** auf Bürokratisierungen haben die Transferakteure vielfältige Umgangsweisen und Widerstandsformen entwickelt. Solche lassen sich in fünf grundlegende Kategorien einteilen: Blockade, Akzeptanz, Vermeidung, Umgehen und Anpassung/Modifizieren.

Die Kategorie „**Blockade**“ bezieht sich auf Widerstandsformen, bei denen verschiedene Akteure bewusst oder unbewusst Transferprozesse systematisch verhindern, indem sie formale Regeln instrumentalisieren und Handlungsspielräume durch rigide Interpretationen und strategische Verweigerungshaltungen einschränken. „**Akzeptanz**“ bezieht sich auf Umgangsformen, bei denen transferwillige Akteure die formalen Regeln grundsätzlich akzeptieren, aber ihre eigenen Arbeitsweisen anpassen, um innerhalb des vorgegebenen Rahmens effektiver zu agieren. Demgegenüber umfasst „**Vermeidung**“ Umgangsweisen, bei denen bestimmte Tätigkeiten oder Bereiche, die mit besonders aufwändigen oder hinderlichen Regeln verbunden sind, bewusst vermieden werden. Die Kategorie „**Umgehen**“ fasst kreative Lösungswege zusammen, die nicht direkt gegen formale Regeln verstoßen, sondern Lücken und Interpretationsspielräume nutzen. „**Anpassung/Modifikation**“ bezieht sich insbesondere auf institutionelle Umgangsweisen, z.B. die Veränderung von Organisationsstrukturen oder hochschulinternen Prozessen.

Die empirische Analyse zeigt, dass erfolgreiche Transferakteure typischerweise mehrere dieser Umgangsweisen situativ kombinieren, die je nach Kontext, verfügbaren Ressourcen und Dringlichkeit flexibel eingesetzt werden.

Die in den Clustern zusammengefassten **Unverträglichkeiten** und **Widerstandsformen** sind nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern treten interdependent auf, d.h. sie verstärken sich gegenseitig und/oder überlappen sich. Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung von Bürokratiedilemma und

Prioritätenfalle: Hohe administrative Anforderungen verschlechtern die individuelle Kosten-Nutzen-Kalkulation bei den Wissenschaftler:innen und reduzieren damit die Bereitschaft, Transfer zu priorisieren. Diese Dynamik weist mitunter auch auf Elemente aus dem als Systemkollisionen beschriebenen Cluster hin.

Ableitungen für Forschung und Praxis

Die identifizierten Widerstandsformen erweitern bestehende Transfertheorien, die sich bislang primär auf Erfolgsfaktoren konzentrieren, um eine komplementäre Perspektive. Dabei verdeutlicht die Analyse der kontextuellen und temporalen Dimensionen von Transferwiderständen: Erfolgreiche **Interventionsstrategien** müssen auf die Ursachen ausgerichtet sein und dabei sowohl die spezifischen organisationalen Kontexte als auch die zeitlichen Dynamiken berücksichtigen. Während einige Widerstände temporärer Natur sind und sich durch Lernprozesse oder Anpassungen überwinden lassen, haben andere einen persistenten Charakter, der in grundlegenden organisationalen oder systemischen Inkompatibilitäten wurzelt. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Perspektiven auf Transferwiderstände von individuellen Aspekten durchdrungen sind.

Die **Transferwiderstände** weisen eine grundlegende Ambivalenz auf, die eine **differenziertere Bewertung** jenseits einer simplifizierenden Dichotomie von destruktiv versus konstruktiv erfordert. Diese Ambivalenz manifestiert sich sowohl auf organisationaler als auch auf systemischer Ebene:

■ **Das Bürokratiedilemma** trägt wesentlich zur Rechtssicherheit und Compliance von Transferaktivitäten bei und entfaltet damit aber auch hemmende Wirkungen auf diese Aktivitäten. Umgekehrt gesagt: Prüfverfahren, Dokumentationspflichten und eine risikoaverse Regelauslegung, die von Transferakteuren oft als Hemmnis wahrgenommen werden, dienen

gleichzeitig dem Schutz der Organisation vor rechtlichen Risiken und finanzieller Haftung.

■ Die **selektiven Wirkungen** innerhalb des Clusters der Prioritätenfalle ermöglicht hingegen eine fokussierte Ressourcenallokation in einem Kontext knapper Kapazitäten. Die Nachrangigkeit von Transfer gegenüber Forschung und Lehre fungiert individuell als impliziter Priorisierungsmechanismus von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und Professor:innen, der eine Überlastung verhindert und Ressourcen auf jene Aktivitäten konzentriert, die im akademischen Reputationssystem höher bewertet werden.

■ Auch die Sachverhalte innerhalb des Clusters der Systemkollisionen haben **ambivalente Effekte**, da zwar z.B. Transferaktivitäten erschwert werden, aber gleichzeitig die akademische Autonomie geschützt wird.

■ Der Mangel an spezifischem Wissen, Routinen und Ressourcen, wie er im Cluster Effizienzfalle beschrieben wird, wirkt zwar hemmend, fördert aber indirekt **kreative Problemlösungsstrategien**. Der Mangel an spezialisierten Fachkräften zwingt Hochschulakteure dazu, flexible Lösungen zu entwickeln und bereichsübergreifende Kompetenzen aufzubauen.

Dies hat bedeutsame Implikationen für die hochschulische Praxis: Statt Widerstände als illegitime Abweichungen zu bekämpfen, sollten sie als Indikatoren für strukturelle Spannungen und **Entwicklungspotenziale** verstanden werden. Um diese Potenziale zu heben, sind sowohl die Politik als auch die Hochschulen selbst gefordert. Während die Politik förderliche Rahmenbedingungen schaffen muss, liegt es an den Hochschulen, effektive Strukturen und Prozesse zu implementieren. Im Kern braucht es ein differenziertes Transferbedingungsmanagement, das destruktive Widerstände reduziert, während es funktionale Widerstandsaspekte bewahrt und in produktive Bahnen lenkt.

1. Problem und Vorgehen

Der Bericht fokussiert hochschulischen Transfer, die Spannung zwischen Bürokratie als rationaler Verwaltung und Bürokratie als Bürokratismus sowie die damit einhergehenden (meist) verborgenen Dynamiken und Reibungsverluste im Transfergeschehen. Im ersten Kapitel (1.1.) wird eine problembezogene Rahmung der Untersuchung vorgenommen. Auf Grundlage dieser werden die relevanten theoretisch-konzeptionellen Positionen (1.2.) zu den maßgeblichen Begriffsfeldern Transfer, Bürokratie und Widerstände erarbeitet. Anschließend wird der analytische Rahmen (1.3.) nachgezeichnet und das konkrete methodische Vorgehen (1.4.) beschrieben.

1.1. Problemstellung: Erfolgsvoraussetzungen und Transferhemmnisse im Wissenschaftssystem

Transfer¹, verstanden als Zusammenarbeit und Austausch von Wissen zwischen Hochschulen und externen Akteuren, ist seit Langem ein fester Bestandteil des deutschen Wissenschaftssystems (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 Projektförderungen 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 (Hamm/Koschatzky 2020: 62). Damit zeigt sich, dass Transfer seit Jahrzehnten sowohl gefordert als auch aktiv gefördert wird.

Gleichzeitig befinden sich Transferaktivitäten unter einem starken Regulierungsdruck, der sowohl hochschulinterne als auch hochschulexterne Akteure betrifft. Der Stifterverband (2022: 30–38) hebt hervor, dass zahlreiche Hochschulen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen für Transfer sehen. Insbesondere die Verpflichtung, geistiges Eigentum zu schützen und wirtschaftlich zu verwerten, kann zu Interessenkonflikten mit externen Partner:innen führen, etwa bei der Nutzung von Patenten oder der Gründung von Spin-offs. Juristische Unstimmigkeiten zwischen Hochschulen und Unternehmen haben demnach in den letzten fünf Jahren nahezu jede zehnte Kooperation verhindert. Die Studie zeigt auch, dass die Hochschulen bei der Umsetzung von Transferaktivitäten vor der Herausforderung stehen, zwischen den Anforderungen an Rechtssicherheit und pragmatischen Umsetzungswegen abwägen zu müssen. In den meisten Fällen fällt die Wahl auf rechtssichere Vorgehensweisen, um potenzielle rechtliche Risiken zu minimieren. Dies führe jedoch gleichzeitig dazu, dass Chancen für gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert ungenutzt bleiben.

Daher steht hochschulischer Transfer in Deutschland vor einem Dilemma: Obwohl von zentraler Bedeutung, bremsen bürokratische Hürden oft den effektiven Wissensaustausch. Der Spagat zwischen regulativer Steuerung und notwendiger Flexibilität stellt eine besondere

¹ Für die Untersuchung verwenden wir der Einfachheit halber den Begriff „Transfer“, welcher alle anderen Begriffe und Definitionen (wie Wissenstransfer, Forschungstransfer, Hochschultransfer, Technologietransfer usw.) subsumiert. Ist jedoch explizit nur eine bestimmte Form gemeint (z.B. Technologietransfer), wird der entsprechende Begriff verwendet.

Herausforderung dar und führt dazu, dass alternative, informelle Strategien zur Umgehung oder Anpassung an bürokratische Vorgaben entwickelt werden (vgl. Kühl 2020). Ein Vergleich von Studien älterer (2000–2010) und neuerer Jahre (2010–2022) zu Wissenschaft-Wirtschaft-Kooperationen zeigt, dass sich viele Hemmnisse des hochschulischen Transfers über die Jahre hinweg als persistent erweisen (Atzorn/Clemens-Ziegler 2010). Darunter erschweren auch bürokratische Strukturen der Hochschulen, starre universitäre Entscheidungsstrukturen und Verwaltungsvorschriften sowie ungünstige rechtliche Regelungen – darunter die Nebentätigkeitsverordnung, Haftungsfragen und die Verwertungsrechte geistigen Eigentums – die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsakteuren erheblich.

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. Kesting (2013: 318f.) resümiert, dass strukturell-organisatorische Hemmnisse in der Forschung zum hochschulischen Transfer eine größere Relevanz besitzen als individuelle oder sachbezogene Aspekte. Die Kopplung letzterer und ihrer Rolle bei der Ermöglichung oder Behinderung von Transfer ist bislang für Deutschland kaum erforscht.

Ein Blick hinter die Kulissen – auf die ‚Hinterbühne‘ des Transfers – kann jedoch zusätzliches Licht ins Dunkel bringen. Eine Betrachtung auch der verborgenen Dynamiken des Transfergeschehens scheint deswegen lohnenswert, weil sie das gegenseitige Verständnis zwischen Transferakteuren und -administration sowie den Wissensaustausch mit externen Partner:innen verbessern könnte. 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. Erst dann wird es möglich sein, wirksame Kriterien für die Entbürokratisierung von hochschulischem Transfer herauszuarbeiten. Die geschilderte Problemstellung lässt sich zu folgenden zentralen Forschungsfragen verdichten:

- 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?

Die Studie liefert Ergebnisse zu beiden Fragen. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts, das diesem Bericht zugrunde liegt, wird sich zeigen, wie mit Hilfe dieser Erkenntnisse Transferwiderstände als Kriterien für Entbürokratisierung produktiv genutzt werden können.

1.2. Konzeptualisierung: Transferwiderstände durch Bürokratisierung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit hochschulischem Transfer hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich weiterentwickelt. Während frühe Modelle auf eine unidirektionale Übertragung von Wissen aus der Wissenschaft in die Praxis fokussierten, betonen neuere Ansätze die Interaktion zwischen verschiedenen Akteursgruppen und die Bedeutung von Netzwerken, Governance-Strukturen und transdisziplinärer Zusammenarbeit. Gleichzeitig wird Bürokratie als ambivalentes Phänomen sichtbar: Einerseits schafft sie Struktur und Effizienz, andererseits kann sie Transferprozesse verlangsamen oder behindern. Widerstand spielt hierbei eine komplexe Rolle: Dieser kann als Hindernis für Veränderungen wahrge-

nommen werden, aber auch als produktive Kraft, die Innovationen anstößt und Reformprozesse kritisch begleitet. Im Folgenden werden die für Transferwiderstände relevanten theoretisch-konzeptionellen Positionen zu den maßgeblichen Begriffsfeldern Transfer, Bürokratie und Widerstände erarbeitet – und in ihrem Zusammenspiel aufeinander bezogen.

1.2.1. *Transfer*

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: 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. Von diesem Modell des linearen Transfers wurde jedoch mit der Zeit Abstand genommen und es gilt mittlerweile als überholt (Wissenschaftsrat 2016: 9). 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). Seit den 1970er-Jahren etablierten sich interaktive Modelle, die den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis betonen (Abbernathy/Utterback 1978). Diese betonten die Dynamik zwischen Akteuren, blieben jedoch zunächst stark ökonomisch fokussiert. Moderne Ansätze (Übersicht 1) unterscheiden zwischen linearen, beziehungsorientierten und systemischen Modellen, die unterschiedliche Akteursgruppen und Wissensarten integrieren (Best/Holmes 2010; Bierhals/Schmoch 2000; Blatter/Schelle 2022; Bozeman/Fay/Slade 2013).

*Übersicht 1: Systematisierung von Transfertheorien und -modellen**

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

*unter Mitarbeit von Anne Mielke

Moderne Ansätze berücksichtigen differenzierte Aspekte, wie die unterschiedlichen hochschulischen Leistungsbereiche (Forschung, Lehre, Weiterbildung), organisationale Unterschiede zwischen Hochschultypen sowie regionale und disziplinäre Variablen. Diese Modelle

stellen eine Abkehr von der klassischen Vorstellung eines unidirektionalen Wissenstransfers dar und betonen stattdessen kollaborative Prozesse, die verschiedene Wissensquellen einbinden und zu neuen Innovationen führen (Schulze/Wagner/Schmidt 2022). Darin wird Wissenstransfer nach Sichtbarkeit und Modelltyp differenziert und Transfer als komplexes Netzwerk institutioneller und sozioökonomischer Strukturen beschrieben (Best/Holmes 2010). Transferprozesse sind dann interdependente Systeme, die von Akteursnetzwerken, Governance-Strukturen und politischen Rahmenbedingungen beeinflusst werden (Schulze/Wagner/Schmidt 2022; Kesting 2013). Dies zeigt sich in Konzepten wie Open Innovation und Triple Helix-Modellen. Das Triple Helix-Modell beschreibt die Verflechtung von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik als Innovationsmotor (Etzkowitz 2003; Leydesdorff 2012), während Quadruple und Quintuple Helix-Modelle zusätzlich Zivilgesellschaft und Umwelt einbeziehen (Carayannis/Campbell 2009; 2006; 2012).

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).² Neben technologischen Innovationen rücken auch Sozial- und Geisteswissenschaften stärker in den Fokus (Pasternack 2022). Dieser Wandel zeigt sich z.B. in transdisziplinären Ansätzen wie Open Science oder Citizen Science, die disziplinäre Grenzen versuchen zu überbrücken und gesellschaftliche Herausforderungen adressieren. Transfer soll gewissermaßen sprichwörtlich ein Geben und Nehmen auf Augenhöhe sein, das durch Kommunikation und Kooperation geprägt ist (Lequy/Albrecht 2017; Schulze/Wagner/Schmidt 2022).

Transfer findet in unterschiedlichen Formen und über verschiedene Dimensionen hinweg statt. Die Hochschulen bieten ein breites Spektrum von Wissen an – z.B. als Faktenwissen, Produkte oder Prozesswissen. Dieses kann von der nichtwissenschaftlichen Praxis nachgefragt, abgefragt und/oder beauftragt werden. Das Wissen kann dann auf verschiedenen Wegen transferiert werden. So unterscheiden sich diese z.B. danach, welchen Hochschultyp oder welchen Fachbereich man betrachtet. (Hamm et al. 2012: 13; Hamm et al. 2014: 11) Dementsprechend findet sich in der wissenschaftlichen Literatur vielfach auf verschiedenen Abstraktionsebenen kategorisiert, was und über welche Kanäle transferiert werden kann – je nach Forschungsorientierung, Fragestellung, Betrachtungsgegenstand, Praxispartner:innen oder Perspektive der Objektorientierung in unterschiedlicher Weise. So unterscheiden z.B. Spehl et al. (2006: 5) „personengebunden“ und „personenungebundenen“ Transfer, Schultz (2007: 18) differenziert nach „Informationstransfer“, „Personaltransfer“ und „Sachmitteltransfer“ und Hamm et al. (2012, 2013) sowie Jäger (2017) unterscheiden Transferkanäle nach „Basistransfer“, „Personaltransfer“ (Transfer über Köpfe), „Spin-Offs/Existenzgründungen“ und „Interagierender Forschungstransfer“.

Das heute weithin geteilte Transfervverständnis umfasst drei Handlungsfelder (vgl. Henke/Pasternack/Schmid 2017: 83–85): *Wissensentwicklung* durch Kooperationen mit externen Akteuren (z.B. Gibbons et al. 1994; Etzkowitz/Leydesdorff 1997); *Wissensvermittlung* als Community Outreach, also die Bereitstellung wissenschaftlicher Wissensressourcen für gesellschaftliche Akteure (z.B. Dernbach/Kleinert/Münder 2012); *Wissensvermarktung* eigener FuE-Ergebnisse (z.B. Etzkowitz 1983). Ein zentrales Merkmal moderner Transferansätze ist die zunehmende Überschneidung dieser Handlungsfelder. So erfordern viele aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen – etwa der Klimawandel oder die Digitalisierung – interdisziplinäre und intersektorale Kooperationen, die Elemente verschiedener Transferformen kombinieren. Hochschulen und Forschungseinrichtungen stehen daher vor der Herausforderung, Transferstrategien zu entwickeln, die sowohl wissenschaftliche Exzellenz als auch gesellschaftliche Relevanz vereinen (Schulze/Wagner/Schmidt 2022).

² 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.).

Weiterführend lässt sich aus der gesichteten Literatur zu Transfer eine Systematisierung von weiteren zentralen Unterscheidungsmerkmalen der Transferpraxis herausarbeiten (Übersicht 2).

Übersicht 2: 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		Transfermittler	Transferprodukt
Typen von Transfermittlern*	wissenschaftsnah (z.B. Transferstellen)	wirtschaftsnah (z.B. IHK)	eigenständige Intermediäre (z.B. Netzwerke)	nicht-institutionelle (z.B. Alumni)
Forschungsnachfrager	Wirtschaft/Industrie		Öffentliche Verwaltung	Non-Profit-Organisationen
Leistungsangebote von Transferstellen	Informations- und Kommunikationsleistungen		Beratungs- und Unterstützungsleistungen	
Wissensarten nach Funktionen	Beschreibungs- und Erklärungswissen	Vorhersagewissen	Veränderungswissen	Orientierungswissen
hochschulseitige Transferebene	personenabhängig (individuelle Ebene)		personenunabhängig (institutionelle Ebene)	
Transferarten aus der Perspektive der Objektorientierung	Technologietransfer	Wissenstransfer	Informationstransfer	Datentransfer
	Forschungstransfer			
Sichtbarkeiten	expliziter Transfer		impliziter Transfer	verdeckter Transfer
Anbieter-Kunden-Beziehung (Komplexitätsgrade bei Transfer)	unidirektional (Angebotsorientierung)		bidirektional (Austausch)	partnerschaftlich (Kooperation)
Wirkungsbereich	primär ökonomisch/kommerziell		primär nicht ökonomisch/nicht kommerziell	
Transferhäufigkeit	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft
Aktionsbereich	räumlich unspezifisch		regional fokussiert	
Modelle zur organisatorischen Förderung und Erleichterung von Transferaktivitäten	institutionelles Transfermodell		räumliches Transfermodell	

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; *ohne Sonderformen

Transfer wird im Sinne der dem Bericht zugrundeliegenden Untersuchung als die Adaption von Forschungswissen durch eine nichtwissenschaftliche Praxis verstanden. Diese findet sowohl als einseitiger Prozess der Wissensübertragung in die Anwendungsbereiche statt als auch als bidirektional als Kooperation zwischen Partner:innen. Die Partner:innen wiederum können gleichberechtigt sein oder hierarchisch zueinander stehen. Im bidirektionalen Transferkonzept wird Transfer als interaktiver Prozess verstanden. Beide Seiten können Transfergeber und/oder -nehmer sein (Hamm/Koschatzky 2020: 35f.). Sind die Beteiligten gleichberechtigt, ist das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis nicht immanent hierarchisch (Altrichter/Kannonier-Finster/Ziegler 2005: 28–29), sondern im Grundsatz partizipativ angelegt (Nölting 2021: 32; Wissenschaftsrat 2016: 11).

1.2.2. Widerstände

Widerstand in sozialen Kontexten lässt sich nicht als einheitliches Phänomen oder gar unter einer einheitlichen Definition fassen (Hollander/Einwohner 2004: 533; Suwalski 2020: 62). So

handle es sich bei Widerstand um einen Kollektivterminus, unter dem sich verschiedene wahrnehmbare Phänomene einordnen ließen, z.B. Abwehr, Hemmnis, Opposition. Vielmehr ist Widerstand ein facettenreiches Phänomen, das in unterschiedlichen theoretischen Perspektiven diskutiert wird.³ In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird Widerstand nicht als statische Kategorie, sondern als ein relationales Konzept verstanden. Widerstand wurde insbesondere durch neomarxistische und poststrukturalistische Ansätze in den sozialwissenschaftlichen Diskurs eingeführt (Lust/Scheytt 2017: 656). Darüber hinaus hat die soziologische und politikwissenschaftliche Forschung Widerstandsphänomene als Begleiterscheinung organisationaler Veränderungsprozesse betrachtet (Südekum 2018: 507).

Insbesondere die Frage, ob Widerstand eine bewusste Intention erfordert oder ob er auch als Zuschreibung durch andere Akteure existiert, ist Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen (Hollander/Einwohner 2004: 541–544). Lust (2019: 111) argumentiert, dass Widerstand weniger als eine feste Handlung, sondern vielmehr als das Resultat von Zuschreibungsprozessen durch Akteure betrachtet werden sollte.⁴ Widerstand, verstanden als normabweichendes Verhalten, wird also von verschiedenen externen Kriterien mitbestimmt und gesellschaftlich mitproduziert. Auf gleicher Linie argumentiert Südekum (2018: 205f.), indem sie den Universal- und Kollektivcharakter von Widerstand heranzieht. In Anlehnung an Schreyögg (2010: 170) ist Widerstand ein „universelles Interaktionsphänomen“, d.h. Widerstand manifestiert sich in vielfältigen sozialen Beziehungen und unterliegt unterschiedlichen Interpretationen und Verwendungszusammenhängen.

Widerstand tritt in Organisationen in verschiedenen Formen und auf unterschiedlichen Ebenen auf. Organisationale Veränderungsprozesse lösen häufig Widerstand aus, insbesondere wenn sie als Bedrohung etablierter Routinen, Statuspositionen oder Machtstrukturen wahrgenommen werden (Schäcke 2006: 163). Widerstand aufgrund und/oder gegen Bürokratie kann sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene auftreten. Dabei lassen sich verschiedene Ursachen und Ausformungen von Widerstand unterscheiden. Mayntz (1997: 64) weist darauf hin, dass Verwaltungen nicht als neutrale Akteure agieren, sondern politische und institutionelle Interessen verfolgen, was Widerstand hervorrufen kann. Widerstand kann strukturell bedingt sein, indem rigide Verwaltungsprozesse als hemmend empfunden werden, oder akteurszentriert, wenn Individuen oder Gruppen sich gegen spezifische Regelungen wehren (Franz 2013: 17). Dabei ist Widerstand nicht ausschließlich ein Phänomen der unteren Hierarchieebenen, sondern betrifft ebenso Führungskräfte und Managementstrukturen. Führungskräfte können sowohl Widerstand erzeugen als auch selbst widerständig gegenüber organisationalen Veränderungen sein (Lang/Rego/Rybnikova 2023: 109). Die spezifische Manifestation von Widerstand ist eng mit organisationalen Strukturen, Hierarchien und Machtverhältnissen verbunden (ebd.).

Da die Interpretation von Widerstand stark kontextabhängig ist, kann eine analytische Einordnung des Begriffs erst im Kontext spezifischer theoretischer Diskurse und organisationaler Zusammenhänge erfolgen (Südekum 2018: 506). Südekum (2018: 506–508) macht weiterführend darauf aufmerksam, dass in der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung zwei Extrempositionen verhandelt werden: (1) Widerstand in einer „pathologisierenden Begriffsbestimmung“, als behinderndes, schädliches oder dysfunktionales Element für organisationalen Wandel (vgl. Schreyögg 2010: 172); (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.

³ Widerstand ist seit Mitte des 20. Jahrhunderts als Forschungsgegenstand in der Organisationsforschung etabliert (Südekum 2018: 504). Seit den 1960er Jahren hat sich eine systematische Auseinandersetzung mit Widerstand in der Organisationstheorie entwickelt, wobei die deutschsprachige Forschung erst später das Thema umfassend aufgriff.

⁴ Lust (2019) verweist dazu auf Erkenntnisse aus der Devianzforschung (vgl. Becker 2014: 12–19).

Für die Untersuchung wird Widerstand aus organisationstheoretischer Perspektive als eine Form von Mikropolitik⁵ verstanden, die sich als alltägliche Machtausübung innerhalb organisationaler Machtstrukturen manifestiert (Lang/Rego/Rybnikova 2023: 103). Die mikropolitische Perspektive situiert Widerstand als einen Teil organisationaler Machtdynamiken, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende in strategischen Auseinandersetzungen um Handlungsspielräume stehen (Ortmann 1988: 23). Weiterführend ist Widerstand aus diesem Blickwinkel grundlegend von Kontingenz geprägt: Organisatorische Regeln und Strukturen determinieren das Handeln der Akteure nicht vollständig, sondern eröffnen Spielräume für mikropolitische Strategien (Ortmann/Küpper 1988: 8).

1.2.3. *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. Paragraphenreiterei 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.

Deutlich wird, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Bürokratie und Verwaltung interdisziplinär verortet ist. Während in der Verwaltungswissenschaft überwiegend die Steuerungsmechanismen und Funktionsweisen von Verwaltungen untersucht werden, liegt der Fokus in der Organisationssoziologie auf strukturellen und funktionalen Aspekten von Bürokratie (Franz 2013: 15). Max Webers Konzept der idealtypischen Bürokratie (Weber 2009[1922]) ist bis heute ein zentraler Referenzpunkt. Er beschreibt Bürokratie als hocheffiziente, regelgebundene und hierarchische Organisationsform, die Entscheidungsprozesse standardisiert und damit berechenbar macht. Luhmann hingegen (1966) betrachtet Verwaltung aus systemtheoretischer Perspektive als ein geschlossenes, sich selbst reproduzierendes System, das in Interaktion mit anderen gesellschaftlichen Teilsystemen steht. Neben der klassischen Bürokratietheorie entwickelte sich auch eine kritische Perspektive auf Verwaltung. Foucault (2004) betont die disziplinierende Funktion von Verwaltungsstrukturen, die nicht nur regulieren, sondern auch Herrschaftsmechanismen stabilisieren. Bourdieu (2014) beschreibt Verwaltung als Feld, in dem spezifische Kapitalformen (juridisches, kulturelles

⁵ Bosetzky definiert Mikropolitik als „die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele [...] zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“ (Bosetzky 1972: 382, zitiert nach Ortmann 1998: 2).

und informationelles Kapital) monopolisierend wirken und so Zugangsbeschränkungen und Machtasymmetrien erzeugen. Fachübergreifend kann für Bürokratie formuliert werden, dass es sich um ein rationales Verwaltungssystem handelt, das durch Regeln, Hierarchien und Standardisierung geprägt ist. Verwaltung wiederum kann als funktionale Umsetzung dieser Prinzipien verstanden werden (Mayntz 1997: 1).

Um sich dem Bürokratieproblem zu nähern, ist es zunächst hilfreich Bürokratie als rationale Verwaltung und Bürokratie als Bürokratismus zu unterscheiden. Ersteres ist durchaus positiv zu bewerten, da sie durch festgelegte Regeln, welche die nachvollziehbare Bearbeitung routinisierbarer Vorgänge erlauben, Willkür vermeidet. Bürokratismus dagegen beschreibt die Zunahme und Verdichtung von Verwaltungsregeln und -prozessen über ein sachlich erforderliches Maß hinaus (Pasternack/Rediger/Schneider 2021: 16).

Türk (1976: 202–204) beschreibt, dass bürokratische Organisationen zur „Rigidität, Inflexibilität und Übersteuerung“ neigen, was langfristig zu Funktionsverlusten führt. Dafür identifiziert er drei Grundmuster, mit denen Organisationen auf ihre eigene Dysfunktionalität reagieren: a) Überkomplizierung – eine zunehmende Differenzierung und Formalisierung von Prozessen, die Entscheidungsfindung erschwert; b) Übersteuerung – eine strikte Regelbindung, die die Flexibilität und Handlungsautonomie einschränkt; c) Überstabilisierung – die Fixierung auf bestehende Strukturen, die Reformen behindert. Bürokratisierung wird dann problematisch, wenn sich „Bürokratismus“ (Derlien 1998) einstellt, also ein Zustand, in dem Regeln und Verfahren zum Selbstzweck werden (Pasternack/Schneider/Preußner 2019: 15f.).

Wie kann Bürokratie im Feld des hochschulischen Transfers verstanden werden? Grundsätzlich ist zu prüfen, inwieweit bürokratiethoretische Perspektiven auf Hochschulen übertragbar sind. Damit bürokratiethoretische Perspektiven anschlussfähig sein können, gilt es zunächst, Hochschulen als Organisationen zu verstehen (Derlien/Böhme/Heindl 2011: 26).⁶ 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 die bürokratiethoretischen Perspektiven von Mayntz (1997: 63f.): zum einen sind Bürokratien mit verschiedenen Graden an Handlungsautonomie ausgestattet; zum anderen sind Bürokratien nicht in der Lage, politisch neutral zu handeln, sondern sind selbst sowohl politisch determiniert als auch selbst Teil mikropolitischen Strukturen. 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 her-

⁶ zur Diskussion, was für Organisationen Hochschulen sind bzw. sein können, siehe Hüther/Krücken (2016)

gestellt werden. Zum anderen wird durch Gesetze und Verwaltungsvorschriften Rechtssicherheit gewährleistet (Jantz/Veit 2019: 510–511).

Aus bürokratiethoretischer 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. Transferaktivitäten an Hochschulen unterliegen daher einer Vielzahl bürokratischer Anforderungen. Dies betrifft unter anderem Rechts- und Verwaltungsvorgaben (Transferprojekte müssen oft komplexe Antrags- und Genehmigungsprozesse durchlaufen, insbesondere wenn sie über Drittmittel finanziert werden (Blatter/Schelle 2022: 35)), Interne Abstimmungsprozesse (Hochschulen haben interne Regularien, die Transferprojekte in Bezug auf Personal, Finanzen und Datenschutz regeln (Hamm/Koschatzky 2020: 35)) und Kooperationsvereinbarungen (Transferprozesse erfordern oft Vertragsverhandlungen mit externen Partner:innen, die durch hochschulinterne und externe Verwaltungsakteure begleitet werden (Schulze/Wagner/Schmidt 2022)).

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

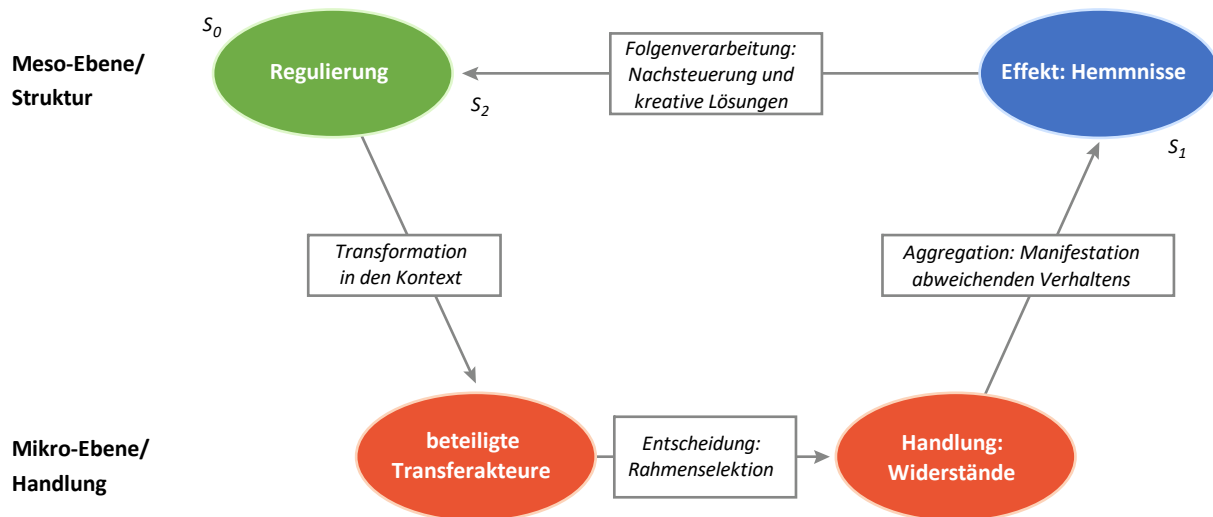
1.3. Analytischer Rahmen: Untersuchung von bürokratiebezogenen Transferwiderständen

Vor diesem Hintergrund scheint es lohnend, das Verhältnis individuellen Handelns in Transferkontexten in Beziehung zu den etablierten (oder: regulierten) Strukturen zu setzen, in die es eingebettet ist. Das mikropolitische Verständnis von Widerständen (Mikro-Ebene) kann dabei, 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 Diskrepanz zwischen tatsächlichen Transferaktivitäten und den durch Formalstrukturen definierten Idealvorstellungen darüber, wie Transfer ablaufen sollte, bildet eine Restgröße, in der sich sowohl Hemmnisse als auch Erfolgsfaktoren (im Falle positiver Abweichungen) identifizieren lassen. Aus mikroperspektivischer Sicht sind Hochschulen daher keine zweckrationalen, geordneten und an ökonomischen Effizienzkriterien ausgerichteten Gebilde, sondern das Ergebnis von ineinandergreifenden Spielen und Spielregeln, die das Handeln zwar anleiten, aber nicht vollständig determinieren (können). Sie sind sowohl Produkte (in Form ihrer Handlungsstrukturen) der Handlungen der Akteure als auch deren Bedingungen. Deren Transfercharakter lässt sich jedoch a priori nicht (vollständig) beschreiben, sondern erst die Analyse der Machtbeziehungen und Spielstrategien ermöglicht qua induktiver Rekonstruktion eine Beschreibung als wie auch immer geartete Transferorganisation. Daher sind die Ausdehnung und Grenzen des Transfergeschehens, und insbesondere die darin aufgrund von Bürokratisierungen begründbaren Widerstände, nicht vorab festlegbar.

Diese Verbindung zwischen der Mikro-, Meso- und Makroebene des Transferphänomens lässt sich an die Theorie des sozialen Handelns anschließen, wie sie von Coleman (1990) und Esser (1993) entwickelt wurde. Ihr theoretischer Ansatz integriert drei zentrale Dimensionen: (1) die individuelle Ebene, die das Verhalten und die Entscheidungsprozesse von Individuen

umfasst, (2) die soziale Interaktion, in der Individuen miteinander in Austausch treten und sich gegenseitig beeinflussen, und (3) die Systemebene, auf der gesellschaftliche (Makroebene) bzw. organisationale (Mesoebene) Strukturen und Muster sichtbar werden. Das aus Coleman und Esser synthetisierte Meso-Mikro-Meso-Modell ermöglicht eine analytische Verknüpfung dieser Ebenen und dient als theoretischer Rahmen für die Untersuchung von Transferwiderständen, die durch Transferbürokratie bedingt sind (Übersicht 3).

Übersicht 3: 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).

Daran anschließend sind für die Analyse drei Perspektiven instruktiv und bilden den analytischen Rahmen der Untersuchung: organisationstheoretische Anregungen von Franz (2014), die mikropolitische Perspektive (Lang/Rego/Rybnikova 2023) und der morphologische Kasten zur Systematisierung von Widerstand nach Schäcke (2006).

Franz (2014: 61–100) schlägt für die Untersuchung von Entstehungsgründen von Widerständen drei Forschungs- und Theoriestränge aus der interdisziplinären Organisationsliteratur vor, 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 kooperati-

ver Arrangements resultieren (organisatorische Paradoxe bezeichnen Spannungen, die das Organisieren oder Führen betreffen, z.B. zwischen Flexibilität und Kontrolle oder Autorität und Mitbestimmung).

In der Organisationsforschung haben sich insbesondere mikropolitische, machtanalytische und bürokratiethoretische Ansätze zur Analyse von Widerstandsphänomenen etabliert. Von besonderem Interesse ist dabei, welche Handlungsspielräume Akteure innerhalb der strukturellen Grenzen von Organisationen zur Verfügung stehen und wie diese durch mikropolitischen Handeln erweitert oder eingeschränkt werden. Während die mikropolitische Perspektive Widerstand als eine Form strategischen Handelns innerhalb organisationaler Strukturen begreift, fokussieren machtanalytische Ansätze auf die Wechselbeziehung zwischen Widerstand und Herrschaftsverhältnissen (Lang/Rego/Rybnikova 2023: 103). Lang/Rego/Rybnikova (2023: 109) stellen eine Übersicht entlang der differenzierten Verständnisse von Mikropolitik zu Widerstand zusammen. Diese dient als erste Orientierung und sensibilisierende Heuristik für die empirischen Analysen (Übersicht 4).

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 sachlichem Handeln in vorhandenen Strukturen	keine Festlegung auf bestimmte Akteursgruppen, allerdings tendenziell eher untere Hierarchieebenen	überwiegend individuelles Handeln als Durchsetzung eigener Interessen: in Entscheidungssituationen, bei Aufstiegsoptionen, bei organisationalem Wandel	als situatives politisches Spiel gegen Autoritäten und politische Reaktion auf Veränderungen in der Machtstrukturen, setzt Offenheit in Strukturen voraus
Widerstand als alltägliches Handeln	mikropolitische Haltungen, Fertigkeiten, Strategien und Taktiken	keine Festlegung	aufeinander bezogenes individuelles Handeln, z.T. sowie kollektives Handeln in Spielstrukturen	als spezifische mikropolitische Strategien oder Taktiken des Handelns gegen Autoritäten (und andere Akteure)
Widerstand im Organisationskontext	alltägliches, strategisches Handeln; Spiel als Vermittlung von Handeln und Struktur	keine Festlegung	sowohl kollektives Handeln grundsätzlich als auch im Organisationskontext; mit verschiedenen thematischen Fokussen wie z.B. Technologie	keine explizite Kategorie, aber implizit immer mitgedacht als Bestreben der Akteure, eigenen Handlungsspielraum im Rahmen der Spielregeln auszubauen
Widerstand und Führungsschicht	wechselseitige Beeinflussungsversuche	Führungskräfte und (ihre jeweiligen) Mitarbeitenden	aufeinander bezogenes individuelles Handeln im jeweiligen Führungskontext	mikropolitische Taktiken, angewendet durch Mitarbeitende als strukturell benachteiligte Führungsakteure

Quelle: Lang/Rego/Rybnikova (2023: 109)

Damit wird deutlich, dass Widerstand nicht nur eine Reaktion auf bestehende Machtverhältnisse ist, sondern aktiv zur Reproduktion und Transformation organisationaler Strukturen beiträgt (Küpper/Ortmann 1986: 592). Die Machtbeziehungen in Organisationen sind daher nicht statisch (Crozier/Friedberg 1993), sondern unterliegen permanenten Verhandlungsprozessen. Die strategische Nutzung von Unsicherheitszonen⁷ ermöglicht es Akteuren, Einfluss

⁷ In der strategischen Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg 1993) werden damit jene Bereiche innerhalb einer Organisation bezeichnet, in denen Unsicherheiten bestehen und die von Akteur:innen strategisch genutzt werden können, um Macht auszuüben. Eine zentrale Unsicherheitszone ergibt sich aus dem Transformationsproblem von Arbeitsvermögen bzw. -kraft in tatsächliche Arbeitspraktiken im Sinne der Organisati-

auszuüben, indem sie Probleme nur partiell lösen oder Informationsflüsse kontrollieren (Küpper/Ortmann 1986: 594). Widerstand lässt sich in diesem Kontext als eine spezifische Form strategischen Handelns verstehen, das auf die Begrenzung oder Umgestaltung von Machtstrukturen abzielt und auch produktive Potenziale beinhaltet.

Schäcke (2006: 163–166) bietet einen morphologischen Kasten zur Kategorisierung von Widerstand an, der Faktoren wie interne vs. externe Ursachen, organisationale vs. individuelle Motive sowie intentionale vs. nicht-intentionale Handlungen berücksichtigt. Nicht alle Kriterien haben in der Praxis die gleiche Bedeutung – je nach Untersuchungsschwerpunkt erweisen sich nur bestimmte Aspekte der Widerstandsdiskussion als untersuchenswert. Diese systematische Herangehensweise hilft, Widerstandsphänomene innerhalb von Organisationen besser zu verstehen und ihre Ursachen gezielt zu analysieren.

Für die Studie sind auf Grund der theoretischen Konzeptionierung nicht alle von Schäcke entwickelten Dimensionen in der Detailtiefe instruktiv. Um den zu analysierenden Daten in einer angemessenen analytischen Offenheit zu begegnen und trotzdem Transferwiderstände systematisch zu erfassen war es notwendig, eine weniger stark deduktive Systematisierung, wie sie Schäcke (2006) erarbeitet hat, in die Analyse einzubringen (Übersicht 5).⁸

Übersicht 5: Leitende Unterscheidungen für Transferwiderstände

Merkmale	Merkmalsausprägungen			
	aktiv		passiv	
Widerstandsformen	offen/offensichtlich		verdeckt/subtil	
	bewusst/intendiert		unbewusst/nicht-intendiert	
Widerstandsebene	Wissenschaftler:innen	Wissenschaftsmanagement	Hochschul-/Fakultätsleitung	Praxispartner:innen
Ursachengruppe	externe Rahmenbedingungen	interne Strukturen/Regeln	sozial-kulturelle Faktoren	
Ursachenherkunft	akademische Logiken	Verwaltungslogiken	Logiken der Praxis	
Funktionalität	konstruktiv/stabilisierend		ambivalent	destruktiv/dysfunktional

Quelle: Schäcke (2006); eigene Darstellung

Widerstand kann anhand der verschiedenen Dimensionen und ihrer Ausprägungen, einschließlich der Formen und des Grades des Widerstands, analysiert werden. Externe Faktoren wie rechtliche, ökonomische oder gesellschaftliche Einflüsse spielen ebenfalls eine Rolle.

Neben der mikropolitischen Perspektive – als sensibilisierende Heuristik zur Untersuchung von Widerstandsphänomenen innerhalb bürokratischer Hochschulstrukturen – ermöglicht der morphologische Kasten eine systematisierende Einordnung von analysierten Widerstandssituationen. Die Überlegungen von Franz (2014) betten die Analyse organisationstheoretisch ein und ermöglichen es, die Wechselwirkungen zwischen der Mikroebene individuellen Handelns und organisationalen Strukturen zu bearbeiten.

Mit diesen Unterscheidungen als sensibilisierendes Konzept wird auch die Rekonstruktion von Transferwiderständen möglich, da sich diese Widerstände in den Handlungen der Organisationsmitglieder manifestieren. Für die Rekonstruktion von Transferwiderständen erweist sich zudem die Unterscheidung zwischen Bürokratie als rationale Verwaltung und Bürokratie als Bürokratismus als besonders erkenntnisfördernd. Dies ermöglicht eine produktive Bear-

on. Diese stehen vor der Herausforderung dies in Bezug auf Arbeitspraktiken sicherzustellen. Unsicherheitszonen werden zum einen durch Kontrollmechanismen zu regulieren versucht (Ortmann 1988: 14), zum anderen strategisch unreguliert gelassen (Fischer 2004: 96–97; vgl. auch Kühl 2020; 2021).

⁸ Für eine erste Diskussion von Schäckes morphologischen Kasten in Bezug zur Analyse von Transferwiderständen und dessen Adaption siehe Aust et al. (2023).

beutung struktureller Defizite auf Organisationsebene. Widerstände, die durch eine bürokratische oder als überregulierend empfundene Transferadministration (z.B. durch Prozessstandardisierungen oder administrative Vorgaben) hervorgerufen werden, können zudem als Indikatoren für eine überbordende Bürokratisierung verstanden werden.

1.4. Datenerhebung und Auswertungsmethoden

Die Untersuchung von Transferwiderständen durch Bürokratisierung erfolgte anhand von vier Analysefeldern:

- die Mitarbeitenden, die zum Funktionieren der Organisation beitragen;
- die Kenntnisse und Fähigkeiten der Kontaktstellen zwischen Organisation und Umwelt, welche es ermöglichen, die Beziehungen zur Umwelt zu bearbeiten;
- Verhaltensweisen von Akteuren an Knotenpunkten (Interaktion und Kommunikation zwischen organisationalen Einheiten);
- Vorschriften und Verfahren, die dafür geschaffen wurden, das Verhalten und die Handlungen von Organisationsmitgliedern vorherseh- und beherrschbar zu machen.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die einzelnen Untersuchungsschritte der Studie beschrieben.

Systematisierung des Wissensstandes und Exploration

Zunächst wurden die konzeptionellen Grundlagen für die empirischen und analytischen Arbeiten, die daran anschließen, erarbeitet. In einem ersten Schritt sind entlang der drei theoretischen Begriffe Transfer, Widerstand und Bürokratie, welche den konzeptionellen Knoten der Untersuchung bilden, vertiefende Literaturstudien zum theoretischen und empirischen Forschungsstand durchgeführt worden. Daraus wurden erste Überlegungen zur Felderschließung und der Konzeption des analytischen Rahmens angestrengt. Ersteres wurde durch zwei kleinere explorative Studien vertieft. Zum einen wurden exemplarisch je zwei Universitäten und zwei Hochschulen für angewandte Wissenschaften im Hinblick auf ihren Transfer analysiert, um daraus Rückschlüsse für die Auswahl der Fallstudien sowie den Zugang und die Qualität der Daten zu ziehen. Zum anderen sind auf nationaler und lokaler Ebene die rechtlichen Rahmen für hochschulischen Transfer ermittelt worden. Hierfür wurde eine Desktop-Research und Dokumentenanalyse durchgeführt. Zu den auszuwertenden Dokumenten zählten Transferstrategien, Transferkonzepte, Zielvereinbarungen, Verwaltungsvorschriften und Leitfäden zur Transfergestaltung sowie Landeshochschulgesetze. Ziel war es zu identifizieren, welche Steuerungs- und Qualitätssicherungsstrukturen es in Bezug auf Transfer an einer Hochschule gibt, welche organisatorische Gestaltung Transferaktivitäten unabweisbar erfordern und auf welche Tätigkeitsrollen diese innerhalb der Hochschulen wie verteilt sind. Dies bildeten die konzeptionellen Grundlagen um Transferwiderstände genauer betrachten zu können und eine Fallstudienauswahl vorzunehmen.

Tiefensondierungen: Fallstudien

Eine rein quantitativ ausgerichtete empirische Bestandsaufnahme aller möglichen organisationsbezogenen Transferwiderstände wäre aufgrund seiner Kleinteiligkeit äußerst komplex und damit nahezu aussichtslos. Stattdessen wurde ein explorativer Ansatz gewählt, der sich der Komplexität des Themas vor allem qualitativ annimmt.

Dafür wurden Fallstudien an sieben Hochschulen durchgeführt, die kriteriengeleitet in Anlehnung an eine Quotenstichprobe ausgewählt wurden (Akremi 2022). Primäre Kriterien der Fallauswahl waren die Unterscheidung nach (a) Universität und HAW sowie (b) zwischen dominanter GSW- und MINT-Prägung. Um ein hohes Maß an heterogenen, aber weiterhin ver-

gleichbaren Daten zu erlangen, wurde ergänzend eine kriteriengestützte Exploration an 63 Hochschulen durchgeführt. Zu den Kriterien gehörten: statistische Kennzahlen der Hochschule (Anzahl Studierende, Personal), Informationen zum Bundesland (Transferstrategie), Informationen zur Sitzstadt (Einwohnerzahl, Bruttosozialprodukt), Forschungs- und Transferinhalte der Hochschulen, sichtbare Transferstrukturen (u.a. zentral/dezentral; Vorhandensein einer Transferstruktur) und Transferformate (u.a. auch Adressat:innen). Daraus ließen sich zwei instruktive sekundäre Kriterien der Fallauswahl identifizieren: das Vorhandensein einer Transferstruktur und einer Transferstrategie. Unter Berücksichtigung dieser Kriterien wurde ein Grundsampl von 32 Hochschulen abgeleitet. Für die Auswahl der Fallstudien wurden sodann die weiteren Kriterien „Exzellenzstatus“ und „Teilnahme am Förderprogramm Innovative Hochschule“ berücksichtigt. Daraufhin wurden aus diesem Sample sukzessive die Hochschulen als Teilnehmende für eine Fallstudie kontaktiert. Die Fallstudien fokussierten an den jeweiligen Hochschulen konkrete bzw. einzelne Transferkanäle im Schwerpunkt (z.B. Unternehmenskooperationen, Entrepreneurship/Gründungen, Auftragsforschung oder Transfer von sozialen Innovationen) – d.h. es wurde an keiner Hochschule das Transfergeschehen vollumfänglich ergründet.

Um die wichtigsten Gradmesser für die Leistungsfähigkeit (Effektivität und Effizienz) der bestehenden Transferbürokratie zu ermitteln, wurden im Rahmen der Fallstudien mittels 360-Grad-Analysen die Wahrnehmungen und Einschätzungen zum Transfer erhoben: seitens des wissenschaftlichen Personals, welches Transferaktivitäten durchführt (90 Grad); von Leitungen, wie etwa Prorektorate für „Forschung und Transfer“ (180 Grad); Personen, die an Hochschulen in spezialisierten Einrichtungen mit Transfer zu tun haben, wie etwa Transferstellen, Gründungsbüros, Patentagenturen etc. (270 Grad); sowie ergänzend seitens externer Anspruchsgruppen, wie Kammern/Verbände oder Wirtschaftsförderungen (360 Grad). So ließen sich (1) interne und externe Signale für negative und/oder positive Transferwirkungen durch Regulierung definieren, (2) etwaige Wirkungsketten destillieren und (3) eine Gesamtbewertung des organisatorischen Spannungsfelds, in dem sich Transferakteure bewegen, vornehmen.

In einem ersten Schritt wurden Expert:inneninterviews durchgeführt. Sie dienten dazu, Bedarfe und Konflikte, die organisatorische und organisationale Transferkontexte betreffen bzw. beeinflussen, zu erfassen. So konnte ermittelt werden, welche Problemwahrnehmungen bei den Akteuren bestehen, welche Reaktionen, z.B. Vermeidungsstrategien und Widerstände, im Hochschulalltag zu beobachten sind, und es lies sich qualitativ bewerten, ob Fehlsuordnungen hinsichtlich der zu organisierenden Tätigkeiten bestehen. Letzlich konnten im Zeitraum von September 2023 bis Mai 2024 insgesamt 66 Expert:inneninterviews mit 70 Personen durchgeführt werden (Übersicht 6).

Übersicht 6: Überblick der Fallstudieneinrichtungen und Personalgruppen

Personengruppe	Hochschulen		Gesamt
	Universität	HAW	
Leitung	2	5	7
Wissenschaft	8	9	17
Transfermanagement/Verwaltung	9	13	22
Gesamt	19	27	70
Externe Stakeholder	24		

Eine Reihe von Aussagen im nachfolgenden Text werden durch Zitate belegt oder illustriert, die im Rahmen der Interviews erhoben wurden. Für diese wird im hiesigen Text folgende (anonymisierte) Nachweisform eingesetzt: „(Einrichtung-Akteursgruppe, Absatznummer)“, z.B. („HS1-Leitung, 2“).

Da es sich bei den Interviewdaten um strukturierte Interviews handelt, die wenig narrative und/oder biografische Passagen beeinhalteten, wurden für die Analyse der Interviews die zusammenfassende Qualitative Inhaltsanalyse (QIA) nach Mayring (2015) genutzt. Grundsätzlich zielt die QIA darauf ab, die Grundformen der Textinterpretation mit Regeln der Inhaltsanalyse zu beschreiben und überprüfbar auszuweisen. Ziel war es, das Datenmaterial auf seine für die Forschungsfragen wesentlichen Inhalte zu reduzieren, ohne die Kernaussagen dabei zu verlieren (vgl. ebd.: 497).

Ergänzend wurden in einem zweiten Schritt alle für Transfer relevanten Dokumente an den Fallstudieneinrichtungen ermittelt. In die Dokumentenauswertung wurden dann nur die Dokumente einbezogen, die von den Interviewpartner:innen in den vorherigen Erhebungsphasen explizit erwähnt wurden. Dies ermöglicht einen direkten Vergleich zwischen der in den Interviews dargestellten Aktivitätsstruktur und der in den Dokumenten festgehaltenen Formalstruktur. Der finale Datenbestand umfasste daher 16 transferbezogene Dokumente (insgesamt 22 Dateien), die sich auf sechs der sieben Fallhochschulen verteilen. Unter diesen Dokumenten finden sich: hochschulische Strategiepapiere, Leitbilder, Transferkonzepte, Transferhandbücher, Hochschulenentwicklungspläne, Landeshochschulgesetze und regionale Innovationsstrategien.

Das Kategoriensystem für die Auswertung der Dokumente wurde aus dem bestehenden System der Interviewanalysen abgeleitet und für die spezifischen Anforderungen der Dokumentenanalyse modifiziert. Dieses Vorgehen gewährleistete die direkte Verknüpfung mit den in den Interviews identifizierten Herausforderungen. Die Auswertung der Dokumente orientierte sich schließlich entlang von fünf Aspekten:

- *Transferverständnis*: Konzeptionelle und strategische Ausrichtung des Transfers, einschließlich der grundlegenden Prinzipien und Zielsetzungen, die die Hochschule mit ihren Transferaktivitäten verfolgt.
- *Strukturelle Verankerung*: Umfasst die institutionelle Infrastruktur und organisationalen Regelungen, die zur systematischen Implementierung von Transfer geschaffen wurden.
- *Transferaktivitäten*: Beschreibt die konkreten Formate und Aktivitäten des Wissens-, Technologie- und Personaltransfers zwischen Hochschule und externen Partner:innen.
- *Transferhemmnisse*: Beinhaltet die in den Dokumenten thematisierten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Transferaktivitäten, sowohl auf struktureller als auch auf individueller und praktischer Ebene.
- *Qualitätsentwicklung*: Umfasst systematische Ansätze zur Bewertung, Überprüfung und nachhaltigen Entwicklung der Transferaktivitäten.

2. Hochschulen und Transfer

Während hochschulischer Transfer traditionell häufig als einseitige Wissensübertragung von der Wissenschaft in die Praxis (als unidirektionale Angebotsorientierung) verstanden wurde, bei dem die Hochschulen Wissen und Technologien ohne nähere Bedarfsbestimmung bereitstellen, vollzieht er sich heute auch in wechselseitigen Austauschformaten bis hin zur Ko-Produktion, bei der Wissenschaft und Praxis (auf Augenhöhe) gemeinsam Transferprozesse gestalten und Wirkungen erzeugen. Hochschulischer Transfer ist somit ein komplexer und dynamischer Prozess, der durch vielfältige Formen des Austauschs und Kooperationsintensitäten gekennzeichnet ist.

Transfer findet auch in unterschiedlichen Sichtbarkeiten statt. In der Praxis hochschulischen Transfers können damit implizite und explizite Formen des Austauschs von Wissenschaft und Praxis beobachtet werden. (Pasternack 2022: 67) Während explizite Transferpraktiken intentional und konkret auf bestimmte Problemstellungen ausgerichtet sind, umfassen implizite Formen subtilere Prozesse. Letztere zeigen sich beispielsweise als Annäherungs- und Verständigungsprozesse oder als Reflexions- und Vergewisserungsprozesse (z.B. kontrolliertes Einlassen auf Eigenlogiken) innerhalb von Transferprozessen. Erkenntnisse aus dem impliziten Wissensaustausch können auch gezielt in einen expliziten Wissenstransfer überführt werden. (Kühn/Franz/Scheunpflug 2024: 12f.) Diese unterschiedlichen Transfermodi verdeutlichen, dass Wissensaustausch mehr ist als die reine Weitergabe von Erkenntnissen – es handelt sich um komplexe Kommunikations- und Lernprozesse.

Die Ausgestaltung der Transferaktivitäten erfolgt dann kontextabhängig an den Hochschulen auf sehr unterschiedliche Weise, in vielfältigen Strukturen und Prozessen sowie über unterschiedlichste Kanäle: von z.B. formal geregelten Transferaktivitäten wie Auftragsforschung und Patente/Lizenzen bis hin zu informellen Kontakten wie Konferenztreffen und kollegialem Austausch.

Das dem Bericht zugrunde liegende Forschungsprojekt adressiert insbesondere gerichtete Transfers, d.h. explizite Transferpraktiken im Sinne bzw. im Modus von intentional und konkret auf eine bestimmte Problemstellung bezogen.⁹ Damit kann ein erster Zugang zur Analyse von Transferwiderständen aufgrund von Bürokratisierungen eröffnet werden, nämlich die Sichtbarmachung des Ausmaßes an bürokratisierenden Regelungen, Strukturen und Prozessen, die im Zeitverlauf in die Organisation eingesickert sind. Die Explikation der adressierten Transferpraktiken hilft zunächst, Bürokratisierung formal sichtbar und beschreibbar zu machen. In diesem Zusammenhang rücken dann insbesondere folgende Perspektiven in den Fokus der Betrachtungen:

- Lehr- vs. Forschungsbezug des Transfers (= andere Regelungsgegenstände und Akteure)
- Transfergegenstände bzw. Wissensarten (z.B. Technologien, Beratungswissen, Personal, Knowhow, Infrastrukturen) und damit zusammenhängend entsprechende Transferkanäle
- Formalisierungsgrad: Formaler Transfer bzw. formalisierte Transferaktivitäten, d.h. auf vertraglicher Basis (z.B. Lizenzen/Patente, Auftragsforschung) oder an bestimmte Prozessvorgaben/Regelungen gebunden vs. informeller Transfer, d.h. ohne regulierte/regulierende Grundlage (z.B. Vorträge, Treffen auf Konferenzen, Unterhaltungen) (= unterschiedliche Regulierungsnotwendigkeiten)
- Richtung des Transfers (unidirektional, Austausch, kollaborativ)

⁹ Nicht zuletzt zwingen uns die Rückmeldungen aus den empirischen Feldzugängen dazu, je an den zu untersuchenden Hochschulen konkrete bzw. einzelne Transferkanäle zu fokussieren (vgl. Kapitel 1.4.).

- Gerichtetheit: direkter Transfer (unmittelbar zwischen Sender und Empfänger) vs. Indirekter Transfer (über Wissensmittler:innen, Intermediäre oder Transferstellen)
- Transferpartner:innen/Akteure (Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung sowie Intermediäre Transferakteure (hochschulinterne und -externe))

Gleichwohl werden im Forschungsprozess neben den expliziten auch die Folgen des impliziten Wissensaustauschs systematisch kalkuliert und reflektiert. Inwieweit implizite Transferprozesse rekonstruiert und in ihrer Bedeutung für die Transferpraxis rückgekoppelt werden können, wird sich zeigen.

Nachfolgend findet sich ein kurzer Überblick zum aktuellen Forschungsstand zu hochschulischem Transfer in Deutschland (2.1.). Daran schließen die Ergebnisse unserer empirischen Falluntersuchungen dazu an: Governance und Organisationsstrukturen (2.2.), Transferakteure und Rollenzuweisungen (2.3.), Transferkanäle (2.4.) sowie die Verzahnung von Strukturen und Prozessen (2.5.).

2.1. Was sagt der Forschungsstand?

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

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

Die Formulierung und Umsetzung einer Transferstrategie ist eine institutionelle Aufgabe der Hochschulleitungen und erfordert spezifische Governance-Strukturen, d.h. Handlungsregeln, die die Koordination und Kooperation unterschiedlicher Akteure steuern (insb. Wissenschaftsrat 2016: 19). Dazu gehören u.a. die Schaffung von Anreizstrukturen, der Aufbau von Unterstützungsstrukturen (Personal, Räume, Mittel) und ein professionelles Kooperationsmanagement (ebd.: 19–21). Pasternack (2022: 70) macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass die Herstellung optimaler Transferbedingungen nur darauf abzielen kann, Gelegenheitsstrukturen zu schaffen, in denen potenzielle Partner:innen die Chance haben, ihre gemeinsamen Interessen zu entdecken und wahrzunehmen – denn Gelegenheiten werden genutzt oder auch nicht. Durch die Gestaltung günstiger Kontexte kann jedoch die Wahrscheinlichkeit von Kontakten und Kopplungen erhöht werden.

Eine der aktuellsten Analysen der Transferaktivitäten von Hochschulen (Stifterverband 2022: 10f.) zeigt, dass mehr als die Hälfte der Hochschulen in Deutschland über Transferstrategien verfügen, bei einem Drittel sind diese zumindest in Arbeit. Zudem wird deutlich, dass Vorga-

ben der Länder oder bestimmte Förderprogramme Impulse für die Erarbeitung solcher Strategien darstellen. Transferstrategien haben der Studie zufolge vor allem Leitbildcharakter und dienen weniger der operativen Anleitung, und nur ein Drittel der Hochschulen erfasst systematisch die Transferbedarfe von (potenziellen) Transferpartner:innen, sind also eher nach innen gerichtet. Um die individuelle Motivation der Forschenden für hochschulischen Transfer zu fördern, setzen die Hochschulen verschiedene Maßnahmen ein. Dazu gehören insbesondere die Hervorhebung von Transferprojekten in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Gleichrangigkeit eingeworbener Drittmittel aus Unternehmen zu Drittmitteln aus der öffentlichen Forschungsförderung oder die Reduktion des Lehrdeputats. (Ebd.: 15)

Über solche Maßnahmen hinaus wurden in den letzten Jahrzehnten an den Hochschulen organisationale Zuständigkeiten für den Transfer bzw. einzelne Transferkanäle etabliert. Dazu gehören z.B. sogenannte Transferstellen, Gründerzentren/Gründerbüros, Technologiezentren und Stellen für die Alumniarbeit oder Beratungen zu Patent- und Verwertungsfragen. In Kopplung mit dem regionalen und überregionalen Umfeld der Hochschulen sind auch zahlreiche Arten von Netzwerken (z.B. Alumninetzwerke, Transfernetzwerke, Fördervereine, Branchennetzwerke, Gründernetzwerke) entstanden, die helfen sollen, den Transfererfolg im regionalen Umfeld zu stärken. Diese Organisation und Unterstützung des Wissens- und Technologietransfers wird für notwendig erachtet, um nicht zuletzt transferbedingte Zusatzanforderungen so zu reduzieren, dass keine zusätzlichen Belastungen für die Forschenden entstehen. (Hamm/Koschatzky 2020: 60f.; Pasternack 2022: 70)

Kesting (2013: 11–14) unterscheidet vier Gruppen von Transfermittlern, die als Schnittstellen zwischen hochschulischen und regionalen Akteuren fungieren: (1) forschungsnahe- bzw. wissenschaftsnahe Transfermittler (z.B. Transferstellen der Hochschulen), (2) wirtschaftsnahe Transfermittler (z.B. Kammern und Verbände), (3) Intermediäre (z.B. Zentren und Netzwerke, zumeist in öffentlich-hoheitlichem Auftrag) und (4) nicht-institutionelle Transfermittler (z.B. Kompetenznetzwerke oder Alumninetzwerke).

Die zentralen Transfermittler an den Hochschulen sind deren Transferstellen. Die Organisationsformen, Aufgaben und Leistungsangebote dieser können sehr unterschiedlich sein. So kann das Angebotsspektrum von reinen Informations- und Kommunikationsleistungen bis hin zu Beratungs- und Unterstützungsleistungen reichen. Inhaltlich kann dies die Unterstützung bei Antragstellung und Projektabwicklung, die Beratung über Patent- und Fördermöglichkeiten oder auch das Forschungs- und Transfermarketing umfassen. In den meisten Fällen sollen sie zumindest als zentrale Anlaufstelle für die Hochschulangehörigen fungieren. (Hamm/Koschatzky 2020: 60; Kesting 2013: 115)

In einer Untersuchung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung (Rössler 2020) zur Transferlandschaft in Deutschland wurden 38 hochschulische Transfereinrichtungen (an Universitäten und HAW) befragt. Zu den Ergebnissen gehört, dass (1) weniger als die Hälfte der untersuchten Hochschulen über eine Wissenstransferstrategie verfügt¹⁰, (2) eine Transfereinheit im Durchschnitt für 4,7 Bereiche zuständig ist (z.B. IP und Lizenzen, Forschungsförderung, Career Service etc.) und (3) die zentralen Transfereinheiten im Durchschnitt über 10,6 Mitarbeiter:innen verfügen (ebd.: 3). Darüber hinaus wurden die Organisationsformen der Transfereinrichtungen untersucht. Es zeigt sich, dass diese in knapp 50 Prozent der Fälle als Stabsstellen der Hochschulleitung oder Verwaltung und in ca. 25 Prozent der Fälle als zentrale Betriebseinheit organisiert sind. Darüber hinaus lassen sich eigene Rechtsformen und dezentrale Modelle identifizieren. (Ebd.: 5) Auch der Stifterverband (2022: 22) bestätigt, dass die große Mehrheit der Hochschulen (83,5 %) ihren Transferbereich zentral organisiert und mit einer Anbindung an die Leitungsebene versehen hat. Die Autor:innen weisen aber auch darauf hin, dass ein Großteil dieser Stellen durch Drittmittel finanziert wird, was zu einer hohen Personalfuktuation im Transferbereich führt. Da Transferbeziehungen häufig auf per-

¹⁰ Die Studie des Stifterverbandes (s.o.) weist darauf hin, dass im Jahr 2022 bereits mehr als die Hälfte der Hochschulen über eine Transferstrategie verfügt, d.h. es ist ein Anstieg über die Jahre zu beobachten.

sönlichen Netzwerken beruhen, würden dadurch immer wieder Transferkontakte verloren gehen.

Zwar sind die Transferstellen der Hochschulen wichtige Ansprechpartner für die Initiierung von Transferprojekten, es zeigt sich aber auch, dass ein Großteil der regionalen Interaktionen und Transferaktivitäten von den einzelnen Wissenschaftler:innen einer Hochschule getragen werden – zumindest was kurzfristige Interaktionsformen mit begrenztem finanziellen Umfang betrifft (Koschatzky/Kroll/Schubert 2016: 33).

2.2. Governance und Organisationsstrukturen

Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung verfügten fünf der sieben Fallstudieneinrichtungen über eine Transferstrategie bzw. ein Transferkonzept, zwei Einrichtungen waren zu dem Zeitpunkt in der Erarbeitung eines solchen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mehrzahl der Papiere um das Jahr 2018 entstanden ist. Bei den HAW wird deutlich, dass die Förderinitiative „Innovative Hochschule“ (Bund-Länder-Initiative) einen entscheidenden Impuls für die Erarbeitung einer Transferstrategie gegeben hat (im Rahmen der Bewerbungen notwendig bzw. günstiger Umstand) – drei der vier HAW, die zum Untersuchungszeitpunkt über ein Strategiepapier verfügten, haben an der Förderinitiative (erfolgreich) teilgenommen. Einer der befragten Transfermanager:innen formuliert es so:

„Also ganz offen gesprochen, wir haben die Transferstrategie formuliert, damit wir sie haben für den Antrag Innovative Hochschule. Und wir haben die so formuliert, dass unsere Projektziele kongruent sind zu den Transferzielen und die wiederum kongruent sind zu der Hochschulstrategie, dass da also gewisse Kongruenz zwischen den Dokumenten herrscht. Das war die wirkliche Motivation.“ (HS3-Management1, 46)

Eine befragte Person aus einer Hochschulleitung derselben Fallhochschule macht deutlich, dass das Thema Transfer erst seit der erfolgreichen Bewerbung bei der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ stark in den Fokus der Hochschule gerückt ist (HS3-Leitung, 6). Solche Fördermittel werden aufgrund von Ressourcenknappheit als Starthilfe als notwendig erachtet:

„Das ist wahnsinnig schwierig, solche Themen, die so breit und so quer in der ganzen Hochschule liegen, voranzutreiben, wenn man keine Starthilfe hat. Und das klappt eben zum Beispiel bei der Nachhaltigkeit jetzt noch nicht so gut, weil wir bis dato eben wenig Ressourcen dafür hatten oder auch wenige Ressourcen voran bekommen. Und das war natürlich ein Game Changer damals 2017, wie wir dann auch einmal irgendwie fünf, sechs Millionen mit 10 bis 15 Stellen hatten, wo man Transfer einfach so mal denken kann auf der grünen Wiese auch und so etablieren kann, was sonst vielleicht Jahrzehnte gedauert hätte.“ (HS3-Leitung, 10)

Interessant ist, dass an allen Fallhochschulen die vorhandenen Transferstrategien in den Interviews kaum oder gar nicht thematisiert wurden bzw. eine solche gewünscht wird, obwohl sie vorhanden sind. Damit entsteht der Eindruck, dass Transferstrategiepapiere teilweise nur als Fassade bzw. Mittel zum Zweck erstellt werden. Ein:e befragte Transfermanager:in nimmt jedoch für seine/ihre Hochschule in Anspruch, dass eine Transferstrategie nötig sei, um das Thema Transfer innerhalb der Hochschule zu stärken. Diese Einschätzung wird daran gemessen, dass die Hochschule grundsätzlich GSW-geprägt sei und daher im Vergleich zu einer Technischen Universität sehr viel weniger Aktivitäten im Bereich Technologietransfer u.ä. vorzuweisen hätte. Vielmehr stünde Wissenstransfer im Sinne von Third Mission im Fokus. Dementsprechend würde Transfer vielmehr als „Extra“ bzw. „Zusatz“ wahrgenommen und nicht als integraler Bestandteil bzw. Leistungsbereich der Universität. (HS1-Management3, 10)

Eine Analyse der transferbezogenen Dokumente¹¹ der Hochschulen (als „Schauseite“ des hochschulischen Transfers) im Abgleich mit den Interviewaussagen ergibt, dass die Herausforderungen des Transfers nicht primär konzeptioneller, sondern umsetzungsbezogener Natur sind. Zwar werden hochschulübergreifend strategische Transferziele und -ansprüche formuliert, im Vergleich zur operativen Umsetzung (Aktivitätenebene) werden jedoch Diskrepanzen sichtbar. In der Praxis zeigt sich Transfer als personengebundenes, oft informelles Geschehen, das stark von individuellen Netzwerken abhängt. Dies findet in formalen, transferbezogenen Hochschuldokumenten jedoch kaum Beachtung. Dabei kristallisieren sich drei Hauptdiskrepanzen heraus:

- unterschiedliche Wahrnehmung institutioneller Effektivität (formal etablierte Transferstrukturen garantieren nicht deren Funktionalität im Hochschulalltag)
- divergierende Problemdiagnosen (in den Interviews werden tiefergehende strukturelle Probleme benannt, die in den Dokumenten nicht thematisiert werden)
- Spannungsverhältnis zwischen formalen Qualitätsansprüchen und informellen Transferprozessen

Besonders aufschlussreich ist die Unterrepräsentation von Transferhemmnissen in den formalen Dokumenten (nur 7,1 Prozent aller codierten Segmente) und die fehlende Thematisierung der starken Abhängigkeit von Einzelinitiativen. Dies könnte in strukturellen Defiziten der organisationalen Selbstreflexion begründet liegen oder aber eine bewusste Entscheidung darstellen, Problemlagen in der externen Kommunikation auszublenden. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass ohne explizite Anerkennung dieser Hemmnisse keine adäquaten Strategien zu ihrer Überwindung entwickelt werden können.

Gelingender hochschulischer Transfer stellt also eine grundlegende organisationale Aufgabe da, die über die bloße Etablierung von Transferstrukturen hinausgeht und im Spannungszustand zwischen institutioneller Steuerungslogik und akademischer Handlungsautonomie gelöst werden muss. Sie erfordert daher in erster Linie keine konzeptionelle Innovation, sondern vielmehr systemische Organisationsentwicklung, um die Diskrepanz zwischen „talk“ und „action“ aufzulösen (vgl. Brunsson 1989). Konkret bedeutet das, bürokratische Prozesse zu vereinfachen, Anreizsysteme zu implementieren und eine transferaffine Hochschulkultur zu fördern. Ohne diese grundlegenden strukturellen Veränderungen droht hochschulischer Transfer trotz elaborierter formaler Konzeption eine fragmentierte Aktivität einzelner engagierter Akteure zu bleiben.

An fünf der sieben untersuchten Hochschulen ist das Thema Transfer in der Hochschulleitung bei einem der Prorektor.innen oder Vizepräsident.innen sichtbar vertreten. An den beiden anderen Hochschulen ist Transfer nicht sichtbar als Aufgabe den Prorektor.innen bzw. Vizepräsident.innen für Forschung zugeordnet. An einer der Hochschulen wurde eine Umstrukturierung in der Hochschulleitung beschrieben, in deren Folge das Thema Transfer in einem Vizepräsident.innenamt/Prorektorat gebündelt wurde. Damit sollte eine Trennung der Verantwortlichkeiten für Forschungs- und Transferaktivitäten erreicht werden: „Transfer ist bei uns [Vizepräsident.in Forschung] im Prinzip hier so mitgelaufen“ (HS2-Leitung, 4).

Zentrale Betriebseinheiten für den Transfer finden sich an allen untersuchten Hochschulen. Diese sind in der Regel als Referate, Stabsstellen und Serviceeinheiten organisiert und gemäß Geschäftsverteilungsplan überwiegend der Hochschulleitungsebene zugeordnet. Auffällig ist hierbei – und das bestätigt den Trend der Trennung der Verantwortlichkeiten für Forschung und Transfer auf Hochschulleitungsebene –, dass diese Einheiten in unseren Fallhochschulen mehrheitlich von den die Forschung unterstützenden Strukturen getrennt sind.

Betrachtet man nun die Institutionalisierungswege dieser zentralen Transferstellen, so zeigt sich, dass diese zumindest an den untersuchten HAW aus ehemaligen Projektstrukturen in Organisationsstrukturen überführt und damit verstetigt wurden. An einer Fallhochschule

¹¹ s.o. 1.4. Datenerhebung und Auswertungsmethoden >> Tiefensonderierung: Fallstudien

wird deutlich gemacht, dass der Impuls für die Gründung eines solchen Transferreferates die Aktivitäten des Projektes im Rahmen der „Innovativen Hochschule“ war, welche Verstärkung finden sollten. Letztlich sollte damit die wachsende Bedeutung des Transfers unterstrichen und die Aktivitäten in einem Bereich gebündelt werden (HS2). An einer anderen Fallhochschule wurde beschrieben, dass die Einrichtung ihrer Stabsstelle für Transfer mit einer strategischen Neuausrichtung des Transferbereichs an der Hochschule einherging: „Und vorher war das mehr so ein bisschen, also man ist halt reingestolpert in die Projekte. [...] Und als dann F&T gegründet wurde, da gab es halt auch von Hochschuleseite den Wunsch, bestimmte Schwerpunkte auszubilden.“ (HS6-Management3, 10)

Eine.r der befragten Vizepräsident.innen für u.a. Transfer bestätigt für seine Hochschule ebenfalls, dass ihre Transferstelle durch die geplante Überführung der Projektstrukturen aus der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ entstanden ist. In diesem Zusammenhang macht die befragte Person jedoch bereits deutlich, dass die Strukturen und die personelle Ausstattung nach Projektende nicht in diesem Umfang aufrechterhalten werden können – daher sei es wichtig, die Wissenschaftler.innen zu sensibilisieren und mittelfristig in die Pflicht zu nehmen Lehre, Forschung und Transfer zusammenzudenken:

„Und ja, also langfristig sehe ich, wie gesagt, eigentlich jeden einzelnen Kollegen und Kollegin in der Pflicht, das mitzudenken im Dreiklang von Lehre, Forschung und Transfer. Das ist sozusagen das obere Ziel, weil auch nach diesem Projektauslauf wird es ja irgendeine Form geben müssen, die sicherlich schlanker ist als die, die wir bisher haben als Geburtshilfe. Aber danach muss das Kind selber laufen können.“ (HS3-Leitung, 12)

Neben den zentralen Transfereinheiten finden sich (Projekt-)Strukturen für einzelne Transferaktivitäten bzw. Transferkanäle (z.B. Gründung(szentren), Auftragsforschung) an den Hochschulen und/oder sind in eine eigene Rechtsform (hier: GmbH) überführt worden. Im Allgemeinen werden von den befragten Personen auch fakultäts-/fachbereichsübergreifende Forschungsinstitute und An-Institute als wichtige Transferstrukturen benannt. Die Organisation in fakultätsübergreifende Institute oder An-Institute hätte in der Außenwirkung den Effekt, als „ein“ Partner mit breitgestreuter und interdisziplinärer Expertise auftreten zu können. Die interdisziplinären Forschungsinstitute sind i.d.R. zentrale Betriebseinheiten der Hochschulen (mehrheitlich an den HAW vorkommend) und resultieren aus der Zusammenarbeit mehrerer Fakultäten, welche ihre Ressourcen bündeln. An-Institute können als wirtschaftlich selbständige Einheiten in einer Weise eigenständig Forschung betreiben, wie es den In-Instituten einer Hochschule mangels Ressourcen nicht möglich ist. Sie sind daher für HAW von besonderem Interesse. Die Entstehungsgeschichten solcher Institute und Zentren zeigen, dass sie aus der vorhandenen Expertise, dem Engagement der Professor.innen, dem regionalen oder überregionalen wirtschaftlichen Bedarf und aus Gelegenheiten, wie z.B. geeigneten Förderlinien, heraus entstanden sind. Immer wieder gibt es auch überregionale Außenstellen der Hochschulen, an denen oftmals sogenannte Technologietransferzentren angesiedelt sind.

Das System der *An-Institute* und *fakultätsübergreifenden In-Institute* scheint insgesamt als pragmatische Lösung für die Durchführung von Auftragsforschung und Drittmittelprojekten, weist aber Optimierungspotenzial hinsichtlich der Einbindung in die Gesamtstrategie und Transparenz innerhalb der Hochschule auf.

An zwei der untersuchten Hochschulen wurden *Tochtergesellschaften* ausgegründet, die den Service in Bereichen der anwendungsnahen Forschung (z.B. Auftragsforschung) übernehmen. Antrieb dieser Gründungen sei die Erkenntnis gewesen, dass einige Bereiche der universitären Leistungen mit wirtschaftlichen Tätigkeiten verbunden sind, die Körperschaft des öffentlichen Rechts dafür jedoch nur bedingt ausgelegt sei (z.B. bei der Projektmittelbewirtschaftung oder Personaleinstellungen). Die Tochtergesellschaften verfügen über eine eigene kleine Verwaltung, z.B. mit Buchhaltung, Jurist.innen und Marketing. Die Tochtergesellschaften arbeiten jedoch nicht losgelöst von den Hochschulen, sondern über mehrere Schnittstellen zu anderen Bereichen der Hochschule, z.B. zur Transferstelle, zur Strategieabteilung, zur

Kommunikationsabteilung sowie zur Personalabteilung und Haushaltsabteilung, wenn es um Abrechnungen geht.

An mehreren Hochschulen lassen sich zudem sogenannte Entrepreneurship-Professuren und Forschungsprofessuren finden. Das gezielte Einrichten von Professuren (d.h. bewusst Transferakteure schaffen) im Bereich Entrepreneurship wird an HAW mehrfach besonders positiv hervorgehoben (z.B. HS5-Wissenschaft^{3, 4}; HS6-Extern^{1, 14}; HS6-Wissenschaft^{1, 4}). Über ihre persönlichen Kontakte zu Unternehmen würden diese Professor:innen maßgeblich zur Anbahnung von Kooperationen beitragen. Sie sind auch in die Gründungsberatung und die Unterstützung von Start-ups involviert. In einem Fall werden diese Professor:innen als „professionale Botschafter des Ausgründens“ (HS5-Management^{2, 43}) bezeichnet.

Die *Patentabwicklung* findet an vier der sieben untersuchten Hochschulen über Landespatentagenturen oder ähnliche rechtliche Formierungen statt. Die Zusammenarbeit mit solchen Strukturen soll eine personelle Entlastung für die Verwaltungen der Hochschulen und zugleich den Zugriff auf Expert:innen zum Patentrecht (i.d.R. über verschiedenste Fachdisziplinen), den aufgebauten Erfahrungsschatz und Netzwerke an Verwertungspartner:innen bieten. An zwei HAW findet keine Patentabwicklung statt, weil Patente dort i.d.R. keine Rolle im Transfergeschehen der Hochschulen spielen, eine Universität reguliert bzw. organisiert dies innerhalb ihrer Strukturen selbst.

„Die [Patentagentur] unterstützen uns auch mit Verträgen, also so Übertragungsverträge oder Kaufverträge für Erfindungen, Patente. Das läuft auch über diese Agentur. Aber wir haben hier auch auf jeden Fall zwei Juristen in der Abteilung, die das dann einfach auch inhouse nochmal checken können. Und vor allen Dingen auch weitere Verträge dann machen.“ (HS5-Management^{1, 8})

In der Zusammenschau lässt sich festhalten, dass die untersuchten Hochschulen seit einigen Jahren dabei sind, die infrastrukturellen Voraussetzungen für hochschulischen Transfer zu schaffen – durch den Ausbau ihrer Transferstrukturen und deren Professionalisierung, insbesondere im Bereich Entrepreneurship. Es zeigt sich eine Mischung aus zentralen Koordinationsstrukturen (z.B. Transferreferat) und dezentralen Aktivitäten (z.B. Projektstrukturen, TTZs, einzelne Professor:innen). Letztere können relativ autonom ihre Transferaktivitäten entwickeln. Die Transferstrukturen sind an den untersuchten Hochschulen ähnlich konstruiert (an den Universitäten vglw. schon länger institutionalisierte Strukturen; an HAW im Aufbau befindlich, insb. durch Verstetigung von Projektstrukturen, da bislang weitgehend den Professuren allein überlassen, also kaum institutionalisiert), jedoch in Abhängigkeit von den priorisierten Transferkanälen in ihren Prozessen unterschiedlich organisiert.

2.3. Transferakteure und Rollenzuweisungen

In den Hochschulen und in ihrem unmittelbaren organisationalen Umfeld lassen sich zentrale Transferakteure identifizieren, die unterschiedliche Rollen im Transferprozess spielen und denen jeweils eigene Zuständigkeiten darin zukommen. Mitunter lassen sich Überschneidungen in den Rollenzuweisungen feststellen, die Auswirkungen auf die Kommunikationsabläufe haben.

Der Hochschulleitung, insbesondere dem Präsidenten oder der Präsidentin (bzw. Rektorin/Rektor), wird in allen Fallstudien eine wichtige (wegweisende) Rolle beim Transfer zugeschrieben. Ihre Bedeutung lässt sich in zwei wesentlichen Dimensionen charakterisieren: der strategischen Ausrichtung und Strukturierung (1) sowie der aktiven Netzwerkarbeit (2):

- (1) *Strategische Ausrichtung und Organisationsentwicklung*: Die Hochschulleitung ist primär verantwortlich für die Schaffung transferunterstützender organisationaler Strukturen und kann durch gezieltes Agenda Setting Transferkanäle aktivieren oder neue generieren. In den Fallstudien lassen sich prägnante Beispiele hierfür finden, wie durch Impulse seitens der Hochschulleitungen Strukturen etabliert oder neu ausgerichtet worden und bestimm-

te Transferkanäle durch konsequente kommunikative Strategien innerhalb der Hochschulen an Wirkmächtigkeit gewannen.

- (2) *Netzwerkarbeit und Unternehmenskontakte*: Die zweite zentrale Dimension betrifft die direkte Netzwerkarbeit der Hochschulleitung. Wie sich in den Fallstudien zeigt, verfügen Präsident.innen/Rektor.innen und deren Pro-/Vize-Kolleg.innen über weitreichende persönliche Netzwerke, die sie systematisch für Transferaktivitäten nutzen. Dazu gehört die Anbahnung von Transferaktivitäten bzw. Kooperationen und die Pflege der Beziehungen zu wichtigen Unternehmenspartnern – sogenannten „strategischen Partnerschaften“ – in der Region:

„Und [bzgl.] Transfer, ..., es gibt eine Spitzentransferposition, das ist die Präsidentin. Also das läuft einfach anders ab, wenn man ein Unternehmen ansprechen möchte, keine Ahnung, den Geschäftsführer eines großen mittelständischen Unternehmens in der Region, dann schickt die Präsidentin eine WhatsApp und trifft sich mit dem auf einen Kaffee und so findet die Ansprache statt ... es gibt Unternehmen, wo die Transferaktivitäten definitiv nur über die Präsidentin laufen.“ (HS2-Management1, 56)

„In der Weise versuche ich [als Vizepräsident] die Kontakte zu Unternehmen im Land aufrechtzuerhalten, aber natürlich auch andere, ich sag mal transferrelevante Fragen damit einzubeziehen, was heißt, in welchen Bereichen gibt es besonderen Fachkräftebedarf, wie muss man gegebenenfalls - da gibt es dann eben die Zusammenarbeit im Präsidium - Studienprogramme dahingehend überarbeiten und anpassen.“ (HS7-Leitung, 4)

Eine Neubesetzung der zentralen Stellen in der Hochschulleitung kann einen erheblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung haben, wie mehrere Interviewpartner.innen aus den Transferstellen deutlich machen, z.B.: „Der Bereich [Hochschulleitung] wird neu strukturiert. Die Bedeutung, die uns [Transferstelle] dabei zufällt, wissen wir noch nicht.“ (HS6-Verwaltung, 10).

Daneben nehmen die Professor.innen (insbesondere diejenigen, die fachlich in den Bereichen „Entrepreneurship und Innovation“ verortet sind) eine wichtige Rolle in Transferprozessen ein, denn am Ende seien sie es, die z.B. spezifische Transferprojekte und -initiativen leiten und relevante Strukturen sowie Angebote an der Hochschule aufbauen (z.B. EXIST-Förderung für Hochschulen, EXIST-Potentiale-Förderung zum Aufbau von Innovations- und gründungsrelevanten Strukturen und Angeboten, Vermarktung von Laboren).

„Meine Erfahrung ist: Sie können sich im Transfer sonst noch so bemühen, auch Forschungsanträge heranzuziehen. Aber schlussendlich, wenn es um das Thema Beratung geht, dann spielt die Transferabteilung keine Rolle, sondern das sind persönliche Kontakte, die sich die Professoren aufbauen und dann da entsprechend Rechnung stellen können auf Dauer.“ (HS2-Management2, 22)

Die zentralen Transferstellen der Hochschulen nehmen in der Regel hochschulintern eine Schnittstellenfunktion zwischen Wissenschaft, Hochschulleitung und Verwaltung ein. In dieser Funktion fungieren die zentralen Transferstellen eher als Förderer und Beschleuniger denn als Initiatoren von Transfer. Die zentralen Transferstrukturen an den untersuchten Hochschulen sind ähnlich konstruiert, jedoch in Abhängigkeit von den priorisierten Transferkanälen in ihren Prozessen unterschiedlich organisiert. In einem der untersuchten Fälle wird der gesamte Innovationszyklus, von der Antragstellung für Drittmittelprojekte, Fragen der Forschungsförderung, Drittmitteladministration bis hin zum Transfer der Forschungsergebnisse, Patentverwertung, Lizenzverwertung, Innovationsmarketing und Gründungsberatung über verschiedene integrierte Referate und Stabsstellen in einer Abteilung gebündelt. Andere Transferbereiche wie Third Mission, Weiterbildungsangebote oder Auftragsforschung werden wiederum über eigenständige Strukturen abgewickelt.

In anderen Fällen werden Forschung und Transfer dezidiert getrennt, indem eine eigenständige Struktureinheit für Transfer eingerichtet wird, aber auch hier bestimmte Transferbereiche (z.B. Patente und Lizenzen, Gründungsberatung, Marketing, Alumni-Management) auf verschiedene institutionalisierte Strukturen oder Projektstrukturen innerhalb der Hochschu-

le verteilt sind. Andere Hochschulen wiederum legen Wert darauf, dass die inhaltliche Unterstützung (z.B. Gründungsberatung und Kooperationsanbahnung mit der Wirtschaft) im Transfer von administrativen Aufgabenbereichen (z.B. Projektmittelverwaltung, Vertragsmanagement oder Infrastrukturmanagement) getrennt wird. Der Integrationsgrad der Schwerpunktgebiete im Transfer variiert von Hochschule zu Hochschule und ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Eine.r der befragten Transfermanager.innen weist z.B. darauf hin, dass gerade für eine Hochschule ohne technisch-ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich das Vorhandensein eines eigenständigen Gründungszentrums wichtig ist, um Sichtbarkeit und Sensibilität für das Thema Existenzgründung zu schaffen. Die Bearbeitung anderer Transferkanäle wird z.B. erst durch die Schaffung eigenständiger Strukturen möglich. In einer der Fallstudieneinrichtungen wird berichtet, dass es erst durch die Ausgründung einer Tochtergesellschaft möglich wurde, Auftragsprojekte in kritischer Größenordnung abzuwickeln. Dies sei insbesondere für ingenieurwissenschaftliche Transferaktivitäten von Vorteil, da diese in der Regel erhebliche (Start-)Investitionen, umfangreiche Anlagenbetreuung und Maschinenführung sowie den Einsatz von Prüftechniken erfordere und häufig mit Zertifizierungen verbunden seien. Vor der Ausgründung habe die Auftragsforschung als Transferkanal an der Hochschule quantitativ kaum Bedeutung gehabt.

Die verschiedenen Abteilungen, Referate, Stabsstellen und/oder Betriebseinheiten, die Unterstützungsleistungen für Forschung und Transfer erbringen, arbeiten nicht zuletzt aufgrund zahlreicher Prozessüberschneidungen eng miteinander.

„Die haben aber auch, also intern haben wir das organisiert, dass die sich austauschen, dass sie sich regelmäßig treffen, so dass die, wenn die in den Forschungsmilieus unterwegs sind, sich gegenseitig Sachen erzählen können, so entweder Richtung Transfer, ich habe da gesprochen mit, der will, sie will, oder dass eben die Referenten für Transfer sagen, und übrigens, der will jetzt einen DFG-Antrag stellen, ... also so, dass wir immer diese Rückkopplung drin haben.“ (HS1-Management2, 22)

Ein enger Austausch sei auch aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten der Betriebseinheiten (z.B. für Gründungsberatung, Kooperationsanbahnung mit der Wirtschaft, Patentverwertung) wichtig. Eine.r der befragten Transfermanager.innen macht darauf aufmerksam, dass die unterschiedlichen Zuständigkeiten je nach Ausgestaltung eines Transferprojekts für die wissenschaftlichen Mitarbeiter.innen verwirrend sein können – handelt es sich z.B. um eine wissenschaftliche Dienstleistung, um Auftragsforschung oder um ein Projekt mit Anwendung gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse: „Und da gibt es natürlich Randbereiche, da muss man sich abstimmen. Und das muss man auch nach außen kommunizieren, damit die Forschenden wissen, wo sie sich hinwenden sollen.“ (HS5-Management1, 38) Ähnliche Beschreibungen finden sich auch in anderen Falluntersuchungen (z.B. HS6 und HS1). Eine der untersuchten Hochschulen versucht über eine Art „First-Level-Service“ für die Wissenschaftler.innen die Entscheidungsfindung (z.B. Projekt, Auftrag oder Dienstleistung; Trennungsrechnungsrelevanz usw.) über eine Checkliste zu unterstützen (HS1). Die zentralen Transferstellen arbeiten auch eng mit anderen Stabsstellen oder Referaten (z.B. im Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit, Marketing oder mit dem Veranstaltungsmanagement) und mit den Verwaltungseinheiten (z.B. mit der Drittmittelabteilung oder beim Vertragsrecht) an den Hochschulen zusammen.

Im unmittelbaren Umfeld der untersuchten Hochschulen gibt es neben den Unternehmen Transferakteure, die für das Zustandekommen hochschulischen Transfers von besonderer Bedeutung sind bzw. als solche hervorgehoben werden. Dazu gehören: Kammern/Verbände, Wirtschaftsförderungsorganisationen, regionale Unternehmensnetzwerke und Sonstige Initiativen (z.B. Vereine, Ausschüsse). Verbände (z.B. Unternehmensverbände) und Kammern (z.B. die Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie die Handwerkskammer (HWK)) haben also ihren Platz in den regionalen Innovationslandschaften.

Ihre Aufgabe soll darin bestehen, Innovationsnetzwerke zu bilden, Kontakte zu knüpfen und den Austausch zwischen verschiedenen Akteuren zu fördern. Ein wichtiger Aspekt ihrer Ar-

beit ist damit die Unterstützung (als Brückenbauer) bei der Anbahnung von Kontakten, bei Kooperationen sowie Veranstaltungen zwischen Unternehmen und Hochschulen. In einigen Regionen der untersuchten Hochschulen gibt es zudem Wirtschaftsförderungen (institutionalisierte Strukturen von häufig öffentlichen Organen, wie z.B. einer Stadt oder Landkreisverwaltung), die als regelmäßige Partner im hochschulischen Transfer identifiziert wurden. Größere institutionalisierte Netzwerke (disziplinäre und interdisziplinäre sowie regionale und überregionale), die Stadt als Akteur sowie die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z.B. Projektkooperationen mit Fraunhofer-Instituten) werden zwar vereinzelt genannt, aber insgesamt als nicht wesentlich für den hochschulischen Transfer identifiziert.

Insgesamt zeigt sich an mehreren Standorten, dass sich innerhalb der Innovationslandschaften über mehrere Jahre enge Personennetzwerke entwickelt haben. Dabei ist zu beobachten, dass die Zusammenarbeit im Ökosystem der regionalen Innovationslandschaften insbesondere durch den Transfer über Köpfe gestärkt wird. So wird mehrfach berichtet, dass aktive Personen immer wieder zwischen den Institutionen wechseln und damit das Wissen in den Köpfen in andere Institutionen fluktuiert. So finden sich Beispiele, wie Mitarbeiter:innen der Transferstellen an Hochschulen zu den Kammern oder zur Wirtschaftsförderung wechseln oder umgekehrt.

2.4. Wege des Wissensaustausches: Transferkanäle

Die Hochschulen setzen in ihrer Transferarbeit durchaus unterschiedliche Schwerpunkte und widmen den verschiedenen Transferkanälen unterschiedlich viel Aufmerksamkeit und Ressourcen. Historisch betrachtet haben sich die Transferaktivitäten an vielen der untersuchten Hochschulen zunächst über Initiativen im Bereich des Innovationsmanagements und der Gründungsförderung entwickelt. Darauf aufbauend wurden sukzessive weitere Transferkanäle erschlossen, etwa im Bereich der Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Diese Entwicklung prägt bis heute die institutionellen Strukturen und Prozesse des Transfers an vielen Hochschulstandorten. Dabei zeigt sich in der Praxis eine deutliche Heterogenität nicht nur zwischen den Hochschulen, sondern auch innerhalb der einzelnen Institutionen. Dementsprechend findet sich in der wissenschaftlichen Literatur vielfach auf verschiedenen Abstraktionsebenen kategorisiert, was (z.B. Faktenwissen, Produkte oder Prozesswissen) und über welche Kanäle transferiert werden kann (vgl. Hamm et al. 2013: 13; Rauter 2013: 40).

Das diesem Bericht zugrunde liegende Forschungsprojekt orientiert sich bei der Operationalisierung von Transferkanälen an der regionalökonomischen Perspektive von Hamm et al. (2012, 2013)¹² und fokussiert auf die Aktivitätseffekte von Hochschulen bzw. die damit einhergehenden Wirkungszusammenhänge.¹³ Franz/Rosenfeld/Roth (2002: 82) haben das Wissensangebot von Wissenschaftseinrichtungen im Allgemeinen und von Hochschulen im Besonderen für die regionale Wirtschaft und Gesellschaft und die damit verbundenen Austauschbeziehungen (Transferkanäle) in „Basistransfer“, „Personaltransfer“ (Transfer über Köpfe) und „Technologie- bzw. Forschungstransfer“ unterteilt.

In Anlehnung daran haben Hamm et al. (2012) diese Kategorisierung um „Spin-Offs“ erweitert. Letzteres erschien notwendig, da der Transfer von neuen wissenschaftlichen Erkennt-

¹² Eine Verengung auf eine regionalwirtschaftliche Perspektive findet jedoch nicht statt. Internationale Transferprojekte werden in den Fallstudien zwar nicht untersucht, sind aber nicht grundsätzlich ausgeschlossen.

¹³ Anwesenheitseffekte von Hochschulen beziehen sich dagegen auf direkte und indirekte Wirkungen auf Einkommen, Wertschöpfung und Beschäftigung in der Region, die aus dem laufenden Betrieb der Hochschule resultieren, etwa bauliche Präsenz im Stadtraum, Konsumwirkungen der Studierenden, Steuerzahlungen der Hochschulmitarbeiter:innen u. dgl. (Hamm et al. 2012: 48; Hamm/Koschatzky 2020: 33–40; Pasternack 2013: 550).

nissen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen, z.B. durch Unternehmensgründungen aus dem Hochschulkontext, zu diesem Zeitpunkt zunehmend Beachtung fand und eine Subsummierung unter „Technologie- bzw. Forschungstransfer“ keine ausreichende Transparenz gewährleistete (vgl. ebd.: 14). Die Autor:innen untersetzen diese Kategorien zusätzlich mit Ausprägungsbeispielen aus der Praxis (vgl. Jäger 2017: 30). Dementsprechend werden im Folgenden vier zentrale Transferkanäle unterschieden (Hamm/Koschatzky 2020: 35):

- *Basistransfer*, bei dem wissenschaftliche Erkenntnisse passiv zur Verfügung gestellt werden (z.B. Patente/Lizenzen, Veranstaltungen/Konferenzen)
- *Transfer „via Köpfe“*, der auf personengebundenem Wissenstransfer basiert (kooperativ betreute Abschlussarbeiten, Lehrbeauftragte aus der Praxis)
- *Spin-offs und Unternehmensgründungen*, bei denen wissenschaftliche Erkenntnisse direkt in die Gründung neuer Unternehmen einfließen
- *Interagierender Forschungstransfer*, der auf direkter Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis basiert (z.B. Auftragsforschung, Forschungsk Kooperationen mit der Wirtschaft)

Unterschiedliche Akteure und Organisationseinheiten setzen unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich der genutzten Transferkanäle. Zudem sind nicht alle Wissenschaftler:innen einer Hochschule gleichermaßen transferaktiv. Dies führt zu einer gewissen Konzentration der Transferaktivitäten auf bestimmte ‚Kerngruppen‘ forschungs- und transferaktiver Personen und Einheiten, mit denen z.B. die Transferstellen in besonders engem und regelmäßigem Austausch stehen. Eine.r der befragten Transfermanager:innen versucht zu quantifizieren, wie viele Professor:innen an seiner/ihrer Hochschule überhaupt transferaktiv sind. Der/die Transfermanager:in schätzt, dass von etwa 500 Professuren nur zehn Prozent tatsächlich transferaktiv seien (HS1-Management3, 12).

Basistransfer

Basistransfer ist ein wichtiger Kanal für den (hochschulischen) Transfer. An allen untersuchten Hochschulen findet Basistransfer insbesondere in Form von Veranstaltungen/Konferenzen (z.B. Vorlesungsreihen, gesellschaftliche Veranstaltungen, Transferveranstaltungen mit Unternehmen, informelle Formate wie Stammtische oder Fachveranstaltungen in der Region) statt. Diese Veranstaltungen spielen eine zentrale Rolle bei der Sensibilisierung, Vernetzung und dem Austausch zwischen Forschung und Wirtschaft sowie anderen gesellschaftlichen Akteuren.

Diese Formate richten sich in der Regel an die Stakeholder der jeweiligen Region und haben das Ziel die entsprechenden „Player“ der Region regelmäßig in Austausch zu bringen, also zu vernetzen. Zu diesen Stakeholdern gehören neben den Hochschulangehörigen, insbesondere die Kammern, Verbänden, Unternehmen, Wirtschaftsförderungen, städtische und kommunalpolitische Akteure. Veranstaltungen werden entweder einseitig (z.B. durch die IHK) angeboten, gemeinsam entwickelt (z.B. durch gemeinsame Vereinsarbeit) oder ergeben sich aus Netzwerkaktivitäten. Viele dieser Veranstaltungen sind formalisiert und wiederholen sich in regelmäßigen Abständen, andere werden je nach Bedarf oder Gelegenheit initiiert.

Eine der Fallstudienhochschulen fokussiert in ihrem Transfergeschehen über dialogorientierte Formate insbesondere soziale Innovationen (z.B. Umsetzungen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren). Dies stellt jedoch nicht nur einen Transferkanal an der Hochschule dar, sondern bestimmt das Leitbild der Hochschule. Zu diesem Zweck wurde eine Struktureinheit eingerichtet, die die Aktivitäten koordiniert und die dafür notwendigen Räumlichkeiten organisiert. Zu den Aktivitäten gehören insbesondere die Förderung des Citizen-Science-Gedanken im Rahmen von Forschungsprojekten sowie Lehrprojekte im Bereich des Social und Service Learning.

Hochschulübergreifend lässt sich zudem ein wiederkehrendes Muster erkennen: die Bedeutung einzelner Personen für die Entstehung und Kontinuität von Veranstaltungsformaten. Diese Abhängigkeit stellt einerseits ein Risiko für die Nachhaltigkeit von Formaten dar, er-

möglicht aber auch eine flexible und bedarfsorientierte Gestaltung solcher – Transfer im Kontext sozialer Innovationen.

Spin-offs/Existenzgründungen

Das Thema Unternehmensgründungen wurde an allen Fallhochschulen angesprochen. Die Ausgründungskultur an den Hochschulen ist jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Die organisatorische Verankerung des Gründungsthemas variiert erheblich zwischen den untersuchten Hochschulen – von der Schaffung einer zentralen Betriebseinheit für Gründungsangelegenheiten (HS5), über die Integration eines Gründungsservice in Stabsstellen für Transfer (HS6, HS4) bis hin zur dezentralen Verankerung durch Gründungsbeauftragte in den Fachbereichen (HS3). Diese Varianz in der organisationalen Implementation entspricht dabei der in der Forschungsliteratur beschriebenen Notwendigkeit, Transferstrukturen an die spezifischen Bedingungen und Potenziale der jeweiligen Hochschule anzupassen. So wird z.B. in einem Fall betont, dass für eine Hochschule ohne einen technisch-ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich das Vorhandensein einer zentralen Stelle wichtig ist, um für das Thema Unternehmensgründung zu sensibilisieren.

Zur Finanzierung des Personals und der damit verbundenen Aktivitäten werden sowohl Haushaltsmittel eingesetzt als auch Fördermittel eingeworben (z.B. über StartUpLab@FH und EXIST). Die hochschuleigenen Aktivitäten werden häufig durch regionale Technologie- und Gründerzentren unterstützt bzw. kooperieren mit diesen. Diese werden in der Regel in Form von Verbundprojekten, Netzwerken oder Konsortien getragen. Das Bundesland Bayern fördert über Landesmittel z.B. standortübergreifende Gründungsbüros und Gründungs-Hubs in den verschiedenen Hochschulregionen. Eine kritische Perspektive aus den Interviews auf solche „Großkonstrukte“ verweist dabei auf ein zentrales Spannungsfeld: die Balance zwischen Effizienzgewinnen durch Zentralisierung einerseits und der Wahrung hochschulspezifischer Schwerpunkte und Bedarfe andererseits.

„Es gibt Themen, die wichtig sind, gerade im Gesundheitswesen, im öffentlichen Bereich, die gehen dann in solchen Großkonstrukten wahrscheinlich eher unter, weil die halt auch immer so ein bisschen mehr sozialen Fokus haben, da muss man dann auch gucken, wie man das gleichermaßen aufstellt. Also das wird noch eine Herausforderung, diese Start-up-Factories so zu gestalten, dass die halt tatsächlich den, auch diesen Transfer in Gründung an allen Hochschulen in dem Maße fördern, wie es halt jetzt durch die vielen kleineren Gründungscenter passiert ist.“ (HS1-Extern3, 24)

Die Gründungsförderung an Hochschulen umfasst Beratungsangebote für Gründungsinteressierte, die Begleitung des Gründungsprozesses oder die Bereitstellung von Räumlichkeiten. Einer der befragten Verantwortlichen für Start-ups/Ausgründungen aus einer Fallhochschule beschreibt deren Angebot so: „Das ist so das Verfahren, wo ich sage, da bringen wir Unternehmen hin, das heißt erst bei uns, dann langsam wachsen, jetzt nicht übers Knie brechen, begleitende Förderung, Aufbau von Rechtsberatung, Steuerberatung, die kümmern sich zunächst mal um ihr Kerngeschäft, wir steuern vorübergehend den gesamten kaufmännischen Teil und lassen dann irgendwann los“ (HS7-Management2, 8).

Unternehmenskooperationen

Beim hochschulischen Transfer mit Unternehmen kann zunächst zwischen Transfer über Köpfe, Auftragsforschung bzw. Dienstleistungen und interagierender Forschungstransfer unterschieden werden. Kooperationen mit Unternehmen, zu denen eine Hochschule bislang noch keinen Bezug hat, beginnen häufig mit Transfer über Köpfe (z.B. kooperativ betreute Abschlussarbeiten, Praxisprojekte im Rahmen von Lehrveranstaltungen). Gemeinsame Forschungsideen entstünden i.d.R. erst als Folgewirkung, wenn man z.B. gegenseitiges Vertrauen aufgebaut habe. Wirtschaftlich orientierte Produktentwicklung (z.B. Auftragsforschung) scheint dagegen unabhängig von den beiden anderen benannten Kanälen zu funktionieren.

Darüber hinaus hat die regionale Wirtschaftsstruktur einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung der Transferkanäle. So hätten Unternehmen in mittelständisch geprägten Regionen primär ein Interesse an zukünftigen Arbeitskräften, weshalb Transferaktivitäten im Rahmen von Transfer über Köpfe interessanter erscheinen. Auch einzelne kooperative Forschungsprojekte mit Hochschulen seien weniger von Interesse, vielmehr bedürfe es dauerhafter regionaler Forschungsverbünde, so mehrere befragte Vertreter:innen von Kammern und Wirtschaftsverbänden.

„Also wenn man noch mal eine koordinierende Stelle hat, die zu einem Thema mehrere Unternehmen und Akteure zusammenbringt und quasi eine gemeinsame Forschung koordiniert und steuert und sich auch um zum Beispiel das ganze schöne große Thema Förderprogramme kümmert, weil das ist ein Graus.“ (HS1-Extern3, 14)

Grundsätzlich entstehen Unternehmenskooperationen durch bestehende Kontakte und Netzwerke oder über direkte gegenseitige Ansprachen. In den Fallstudien zeigt sich, dass vermehrt sogenannte „Strategische Partnerschaften“ mit Unternehmen in der jeweiligen Region eingegangen werden. Diese zeichnen sich durch eine enge und langfristige Kooperation (svereinbarung) zwischen den Partnern aus.

Transfer über Köpfe: Studierende

Der Transfer über Köpfe ist in der Praxis an den untersuchten Hochschulen unterschiedlich ausgestaltet. Besonders stehen dabei die Studierenden im Vordergrund: Studierende sammeln über Praktika oder Aushilfsjobs Praxiserfahrung in Unternehmen, Bachelorarbeiten oder Masterarbeiten werden kooperativ betreut in Unternehmen umgesetzt (z.B. in Form einer Machbarkeitsstudie) oder Forschungs- bzw. Analysebedarfe von Unternehmen werden als Aufgabenstellung in Seminare und Studienprogramme (u.U. mit Prüfungsnachweisen) integriert.

An Hochschulen mit einem starken Entrepreneurship-Bereich sind Kooperationen mit Unternehmen in Form von Praxisprojekten oder Fallstudien (Use Cases) in der Lehre zentral (HS3, HS6, HS2). An drei der untersuchten Hochschulen ist das stark ausgeprägt. In einem Fall ist auf Initiative von Lehrenden ein Format entstanden, bei dem Herausforderungen aus der Unternehmenspraxis in Projektarbeiten von den Studierenden bearbeitet werden. Die Studierenden arbeiten dabei eng mit den Unternehmen zusammen, um Lösungen zu entwickeln. Zunächst hatten die Lehrenden exemplarische Herausforderungen aus ihrer eigenen Berufserfahrung im Unternehmenskontext in die Lehrveranstaltungen eingebracht bis sie sich praktischen Herausforderungen aus ihren wachsenden Netzwerken in der Region bedienen konnten. Mittlerweile treten auch die Unternehmen mit bearbeitbaren Problembeschreibungen an die Lehrenden heran:

„Und dann heißt das, dass ich da wirklich Partner suche oder Unternehmen, die irgendeine Herausforderung haben und sagen, oh, da könnten wir mal irgendwie über unseren eigenen Tellerrand hinaus mal ein bisschen Input gebrauchen. [...] Und dann nehmen wir uns halt wirklich dieses echte Thema und in einem Semester arbeiten wir dann von dem Verstehen des Problems bis hin zum Pitchen der Lösung im Unternehmen“ (HS6-Wissenschaft1, 10).

In einem anderen Fall schildert einer der befragten Wissenschaftler:innen von einem projektbasierten Masterprogramm, das auf Projektarbeit mit der regionalen Wirtschaft und regionalen Organisationen ausgelegt ist:

„Und die hatten eben Probleme mit Rezessionen, mit Mitarbeitergewinnung und so weiter. Und dann hat man damals gesagt, naja, wir versuchen mal den Weg zu gehen, einen Studiengang ins Leben zu rufen, der eben extrem auf die regionale Wirtschaft ausgerichtet ist und regionale Organisationen. Und deswegen ist der Studiengang so konzipiert, dass wir keine normalen Vorlesungen halten, sondern wir vermitteln die Lehrinhalte anhand von realen Praxisprojekten. Das heißt, wir starten mit einem, mit einem Kick-Off. Da laden wir unsere Praxispartner auch entsprechend ein. Die präsentieren sozusagen eine Herausforderung und wir arbeiten mit Studierendengruppen, die sind so zwischen fünf und acht Personen stark, bear-

beiten wir dann über den Lauf eines Semesters diese Herausforderungen. Und zwar aber auch relativ offen.“ (HS3-Wissenschaft3, 14)

Im dritten Fall hebt ein.e befragte.r Unternehmensvertreter.in die Aufgeschlossenheit der Lehrenden gegenüber solchen Praxisformaten in der Lehre positiv hervor:

„In einem Bereich können wir quasi auf die Studiengangsleiter, auf die Professoren zugehen, sagen, wir hätten da einen konkreten Forschungsfall, gibt es da irgendwie gerade einen Studiengang, der dazu einen Forschungsauftrag ausführen möchte und dementsprechend merkt man da schon, dass da auch bewusst so versucht wird, die Theorie und die Praxis, den Transfer beider, beidseitig zu verknüpfen und zu verbinden.“ (HS2-Extern3, 6)

Beim Transfer über Köpfe zeichnen sich die Kammern (Industrie- und Handelskammer sowie die Handwerkskammer) als zentrale Vermittler in den Regionen der untersuchten Fallhochschulen aus. In einem Fall wurde sogar in Zusammenarbeit mit der Hochschule ein gemeinsames Wahlpflichtfach, in dem es um Praxisprojekte in Betrieben ging, initiiert. Der Kontakt dafür ging von den Kammern aus, die auf die Hochschule zugegangen sind. Die konkrete inhaltliche Idee für das Wahlpflichtfach wurde dann gemeinsam mit den Professor.innen an der Hochschule erarbeitet.

„Also wir haben in dem Fall wirklich direkt Betriebe angesprochen, wo wir der Ansicht waren, für die wäre das wahrscheinlich was und haben dann so die Vernetzung hergestellt und haben das auch relativ so gehalten, dass auch für die [Kammer] wenig Aufwand ist. Es waren für die gerade mal zwei Onlinesitzungen, aber die hatten am Ende dann alle ein fertiges [Thema]-Konzept, was eigentlich schon großen Mehrwert für die Betriebe geboten hat. Und für die Studierenden war es ja auch eine tolle Sache, weil die dann quasi im Vergleich zu einem allgemeinen [Thema]-Konzept direkt auch erste Praxiserfahrung sammeln konnten.“ (HS2-Extern2, 16–18)

Für die Zusammenarbeit habe es keinen Kooperationsvertrag gebraucht. Da dies eine kostenfreie Leistung für die Betriebe im Rahmen des Studienangebotes war, bestand auch keine Notwendigkeit von administrativer Begleitung.

Interagierender Forschungstransfer

Im Kontext des interagierenden Forschungstrfers wurde in den Falluntersuchungen insbesondere die Auftragsforschung thematisiert. An einer der untersuchten Hochschulen spielt der Kanal eine maßgebliche Rolle im Transfergeschehen (strukturell mit eigener Rechtsform umgesetzt), während die Auftragsforschung für die anderen Fallhochschulen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielt. Insbesondere in wirtschaftlich klein- und mittelständisch geprägten Regionen sind solche Projekte eher selten und kleinvolumig, und daher in der Gesamtbetrachtung des Transfergeschehens an den Hochschulen wenig bedeutend.

Darüber hinaus seien Auftragsforschungsprojekte für Nachwuchswissenschaftler.innen mit Promotionsabsichten und Professor.innen, die Promotionsstellen besetzen wollen, unattraktiv. Über die Projekte könne man keine längerfristigen Anstellungen realisieren, sondern nur zur Überbrückung oder Aufstockung nutzen. Ein weiterer Nachteil sei es, dass wissenschaftliche Ergebnisse solcher Auftragsprojekte in der Regel nicht veröffentlicht werden dürfen. (HS1-Wissenschaft2, 111)

An einer der Fallhochschulen werden An-Institute als praktikable Möglichkeit zur Durchführung von Auftragsforschung beschrieben. Eine Herausforderung, die damit einhergeht, sind Informationsdefizite bzw. fehlende Transparenz für die Hochschulen selbst. Dies wird von einer/einem der Transferbeauftragten einer Hochschule so beschrieben: „da gibt es so blinde Flecken, Leerstellen und ich weiß, welche Kollegen da die Häupter dieser An-Institute sind, aber ich als Transfer[stelle] bekomme keinerlei Informationen, welche Firmen das sind, welche Summen das sind. Da habe ich überhaupt keinen Einblick drin“ (HS4-Management1, 16).

2.5. Transfergenese: Strukturen, Prozesse und Akteure

Das Zustandekommen von Transferprozessen an den untersuchten Hochschulen lässt sich entlang mehrerer Dimensionen systematisieren: der Initiierungsrichtung (hochschulintern vs. -extern), der Prozessgestaltung (formell vs. informell; zentral vs. dezentral) sowie entlang der Transferkanäle (z.B. Basistransfer, Transfer über Köpfe, Spin-offs/Gründungen, interagierender Forschungstransfer).

Die hochschulinterne Initiierung von Transfer erfolgt sowohl auf formellen als auch auf informellen Wegen. Bei den formellen Prozessen spielen die Transferstellen eine wichtige Rolle. Dabei kann zunächst unterschieden werden, welche Funktion die Transferstellen hochschulintern übernehmen. Die Auswertung der Fallstudien zeigt, dass die Mehrzahl der Transferstellen hochschulintern (ausschließlich) als Katalysatoren fungiert, d.h. ihre Aufgabe ist es, Transferprozesse zu ermöglichen und zu beschleunigen. Sie sind (in der Regel die ersten) Ansprechpartner für (transferinteressierte) Forschende, beraten und vermitteln.

An einer der Falleinrichtungen beschreibt ein.e Transfermanager.in, dass die Anbahnung von Transferprozessen universitätsintern über eine Anfrage (seitens der Forschenden) bzw. über ein Erstgespräch gerichtet an das Service-Zentrum Forschung und Transfer [zur Anonymisierung Name der Betriebseinheit geändert] erfolgt. In einem formalen Verfahren (gemeinsames Gespräch und Checkliste sowie Forschungsinformationssystem) werde dann entschieden, ob das Vorhaben transferrelevant ist und wenn ja, welche weiteren Struktureinheiten einzubeziehen sind (z.B. Patent-Team, Justizariat, Auftragsforschung etc.). (HS1-Management3, 14–16)

Darüber hinaus können die Transferstellen (zusätzlich) als Initiatoren nach innen fungieren, d.h. sie gehen auch aktiv auf die Forschenden zu und verfolgen u.a. das Ziel, hochschulintern Transferpotenziale zu heben. In einem der untersuchten Fälle wird diese Funktion sehr deutlich formuliert. Demnach sei es eine der grundlegenden Aufgaben einer solchen hochschulinternen Transferstelle, die Transferpotenziale der Hochschule zu kennen. So gebe es z.B. im Rahmen jeder Neuberufung gesonderte Gespräche zu Forschungs- und Transferplänen, so dass die jeweiligen Expertisen sowie Forschungs- und Transferinteressen erhoben werden. (HS1-Management1, 22) Daneben würden die Transfermanager.innen als Scouts in den Forschungsmilieus der Hochschule agieren, mit dem Ziel, sowohl neue Informationen an die Forschenden heranzutragen als auch solche von den Forschenden abzugreifen (HS1-Management2, 30).

„Also man muss seine Leute kennen, sodass man sie auch füttern kann. Also manchmal ist das ja auch so, dass wir auf die Forschenden zugehen und sagen, [das Wirtschaftsministerium] hat hier gerade was veröffentlicht oder wir wissen, dass da vielleicht eine Ausschreibung kommt in zwei Jahren. Wollt ihr euch da schon mal strategisch für aufstellen?“ (HS1-Management2, 18)

In einem anderen Fall wird beschrieben, dass diese Funktion aufgrund struktureller Veränderungen an der Hochschule (verbunden mit personellen Einsparungen) weggefallen sei:

„so wie ich den Technologietransfer damals gelebt habe, war es ja ... im Prinzip zu scouten und mal zu gucken, was die da in den Laboren machen. Und dann einfach mal zu fragen, ob für die das spannend ist, auch mal in die Wirtschaft reinzutragen, also sprich, das zu kommerzialisieren oder mit Unternehmen mal darüber zu sprechen“ (HS5-Management2, 20).

In einem dritten untersuchten Fall wird beschrieben, dass es an der Hochschule einen regelmäßigen Austausch zwischen den transferrelevanten Einheiten und der Hochschulleitung gebe, in dem gemeinsam strategische Themen und Maßnahmen im Kontext von Transfer erarbeitet würden. Gleichzeitig stünden die Referate in regem Austausch mit den Fachbereichen, um den Informationsaustausch in alle Richtungen zu gewährleisten. (HS7-Management1, 21, 23) Transferprozesse entstehen so auch einfach nur als Begleiterscheinung einer regelmäßigen bzw. aktiven Präsenz von Transferstellen, d.h. eine rege interne Kommunikati-

on ihrer Tätigkeiten kann per se zur Beteiligung weiterer Personen an Transferaktivitäten anregen.

Auch Netzwerkveranstaltungen bieten Gelegenheiten für initiale Kontakthanbahnungen. Solche Veranstaltungen können nach außen, aber auch nach innen gerichtet sein. Eine.r der interviewten Transfermanager.innen berichtet, dass die Transfermanager.innen z.B. häufig zu Jubiläen oder Feiern von Instituten eingeladen würden und so auch dort mit Forschenden ins Gespräch kämen. Aus diesen informellen Begegnungen würden sich oft neue Kooperations- oder Transferprozesse ergeben.

„Da sind wir typisch mit eingeladen, weil wir eben mit involviert sind und dadurch kommen wieder neue Gespräche. Dann sind halt die Forschenden vor Ort und dann so, was sind Sie denn für eine? Und dann erzählt man so, mit welchem Portfolio man sitzt und dadurch kommt das dann eben zu dieser Kontakthanbahnung. Und dann ist es nur wichtig, dass man das dann, also je nachdem, wer von uns [leitenden Transfermanager.innen] gerade unterwegs ist, dass man das dann bei den Kollegen [nicht-leitende Mitarbeitende in der Transferstelle] abschmeißt, die Information und sagt, hier, kümmer dich mal drum, bei den Chemikern ist gerade ein neuer Professor berufen worden, der hat die und die Ideen, können wir mal entwickeln.“ (HS1-Management2, 20)

Da es sich in allen drei Fällen um Universitäten handelt, ist davon auszugehen, dass eine solche erweiterte Funktion (Initialisieren) der zentralen Transfereinheiten an großen Hochschulen mit u.a. entsprechender Ressourcenausstattung vergleichsweise leichter zu realisieren ist. Es ist daher zu vermuten, dass die Ressourcenausstattung nicht nur die Umsetzung von Transferstrategien beeinflusst, sondern auch die Transferkultur an einer Hochschule prägen kann. Eine ausreichende Ressourcenausstattung sollte mithin eine eher offene und engagierte Transferkultur begünstigen. Sind die Ressourcen hingegen sehr begrenzt, kann von einer eher isolierten und weniger strukturierten Transferpraxis an der Hochschule ausgegangen werden.

Darüber hinaus zeigt sich, dass im Bereich Entrepreneurship (z.B. Spin-offs/Gründungen) die Strukturen und ihre Akteure im Vergleich zu anderen Transferkanälen eher als Initiatoren aktiv sind als in anderen Transferbereichen. Dies erscheint vor dem Hintergrund erklärbar, dass dieser Bereich (Stichworte: Marktrelevanz, Wirtschaftlichkeit, Einnahmengenierering) in den letzten Jahren wissenschaftspolitisch stark gefördert wurde. Das passt zu der Entwicklung, dass Hochschulen über die letzten zwei Jahrzehnte stetig mehr Drittmittel einwerben, die zum Teil auch aus Kooperationen mit der Wirtschaft kommen.

Neben stärker formalisierten Anbahnungsprozessen finden sich in den Fallstudienuntersuchungen auch weniger standardisierte oder strukturierte Prozesse. In einem Fall wird deutlich gemacht, dass es keine generelle Verpflichtung für Hochschulangehörige gebe, Transferaktivitäten an die Transferstelle zu melden (HS6-Management2, 46, 48). Drei Akteure (Vizepräsident.in, Transferstellenleitung und regionale Wirtschaftsförderung) eines anderen untersuchten Falls (HS3) betonen explizit, dass es für die Initiierung von Transferaktivitäten aus der Hochschule heraus, also mit hochschulexternen Akteuren, keine definierten Vorgaben gebe. Vielmehr basiere dies auf individuellen Herangehensweisen einzelner Akteure – Transfer sei vor allem durch persönliche Beziehungen und individuelle Initiativen geprägt. Neben den persönlichen Kontakten der Transfermitarbeiter.innen sowie der Hochschulleitungen sind die Kontakte der Forschenden mit Externen selbst von großer Bedeutung.

„Da bin ich auf die Firmen zugegangen, aber das sind natürlich Leute, die man auch schon kennt, weil alle meine Projekte sind tatsächlich mit Firmen hier in [Ort/Region] und dementsprechend kommen die aus dem Networking so ein bisschen heraus. Was jetzt passiert, mehr und mehr, dass Firmen direkt auf mich zu kommen. Das liegt auch an der Sichtbarkeit.“ (HS1-Wissenschaft2, 14)

„Das sind auch Fragen des persönlichen Netzwerkes am Ende des Tages. Das heißt, man wird dann angefragt, könnt ihr das oder man vermittelt es dann weiter an einen Kollegen, vielleicht

hat er das, wenn man es selber nicht kann, dann macht. Aber das ist viel persönliches Netzwerk.“ (HS1-Wissenschaft1, 12)

Nach außen soll die zentrale Transferstelle vor allem Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit gewährleisten und bei externen Anfragen innerhalb der Hochschule vermitteln. Als Single Point of Contact kann sie dabei als zentrale Anlaufstelle für hochschulexterne Akteure fungieren. Gerade in Regionen mit engen Netzwerkstrukturen trage diese zu einer direkteren und persönlicheren Kommunikation bei (HS3-Management2, 32). Inwieweit eine solche Transferstelle bei der Anbahnung von Kontakten zwischen Hochschulangehörigen und externen Akteuren für Kooperationen oder Auftragsleistungen unterstützend tätig wird, ist an den untersuchten Hochschulen unterschiedlich geregelt. In einem Fall ist die/der Transfermanager.in der Meinung, dass die persönliche Beziehung der potenziellen Kooperationspartner:innen für eine erfolgreiche und zielführende Zusammenarbeit am nachhaltigsten ist, weshalb eine Kontaktvermittlung durch das Referat nicht vorgesehen ist (HS5-Management1, 28). In einem anderen Fall ist die/der Transfermanager.in auf Veranstaltungen sehr aktiv, um Kontakte zu knüpfen: „Ich bin viel auf solchen Unternehmerveranstaltungen und ich habe ein offenes Wesen, ich interessiere mich für Leute. Und oft, also nein, immer gehe ich eigentlich auf so eine Veranstaltung, dass ich mir überlege, was brauche ich gerade für einen Firmenkontakt und welche zwei oder drei Kontakte sollte ich machen.“ (HS4-Management1, 37)

Die Frage nach der Notwendigkeit einer zentralen Transferstelle bzw. einer zentralen Ansprechperson an den Hochschulen wird unterschiedlich verhandelt. Die Bedeutung einer zentralen Transferstelle bzw. einer/eines zentralen Transferbeauftragten an den Hochschulen wird zwar nicht in Frage gestellt, aber für den Zugang zu den Hochschulen auch nicht überbewertet. Die Wichtigkeit eines Single Point of Contact an den Hochschulen hängt von mehreren Faktoren ab: So scheint dies z.B. in Oberzentren mit mehreren ansässigen Hochschulen – also in einer potenziell leistungsstarken Innovationslandschaft – eine geringere Rolle zu spielen als an kleineren Standorten.

„Wir wissen, es gibt da auch Transfermanager, mit einigen haben wir da auch Kontakt, aber es ist jetzt nicht unser einziger Zugang zu den Hochschulen, wir sind einfach sehr breit als Netzwerk aufgestellt mit Kontakten in den Hochschulen.“ (HS1-Extern3, 8)

Auch für Akteure, die vergleichsweise seltener mit Hochschulen kooperieren (z.B. HWK oder einzelne Unternehmen), ist eine zentrale Ansprechperson bzw. Kontaktstelle vermutlich von größerer Bedeutung.

„Also das wird den Unternehmen dann schon schwerer gemacht. Also wer da nicht drin ist und wer da nicht schon drin ist und nicht schon angeschlossen ist und schon gute Kontakte zu Professoren hat, der, von außen schwer ranzukommen. Der weiß gar nicht, wo er anfangen soll.“ (HS1-Extern3, 44)

Darüber hinaus dürfte auch der jeweilige Transferkanal mit seinen charakteristischen Anbahnungsprozessen (formell vs. informell) entscheidend sein.

Formelle Anfragen an die Hochschulen laufen i.d.R. über die Transferstellen:

„normalerweise ist der Ablauf eben so, dass die Firmen bei mir anrufen. Ich frage, was sie wollen und biete an, was wir können. Das heißt Praktika und Abschlussarbeiten und leite die Firmen dann oder die konkreten Angebote dann an die Fakultäten beziehungsweise an konkrete Professoren oder Professorinnen weiter.“ (HS4-Management1, 4)

Informelle Transferanbahnungen erfolgen i.d.R. über persönliche Kontakte, Netzwerke und Veranstaltungsformate. Die Zusammenarbeit z.B. mit der IHK erfolgt über verschiedene Kanäle. Zum einen sind Vertreter:innen der IHK in verschiedenen regionalen Gremien und Netzwerken – in denen auch Hochschulakteure vertreten sind – eingebunden, zum anderen sind diese z.B. ebenso Teil von Beiräten hochschulischer Einrichtungen und Projekte. Hier finden dann direkte und informelle Anbahnungen zwischen einzelnen Professor:innen und Akteuren der IHK statt. Letztere stellen dann Kontakte her und vermitteln zwischen Unternehmen sowie den Wissenschaftler:innen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit von Kam-

mern und Verbänden liegt in der Vernetzung von Unternehmen mit potenziellen Forschungspartner:innen an Hochschulen. Dies geschieht durch verschiedene Formate und Aktivitäten.

„Das ist so gerade so ein aktuelles Projekt, das wir testen. Das ist jetzt für Sie wahrscheinlich auch nichts Neues, aber wir versuchen dauernd, eigentlich dauernd, mit den unterschiedlichen Hochschulen unterschiedliche Formate zu entwickeln, um diesen Draht, ja eben zum Glühen zu bringen.“ (HS1-Extern2, 6)

Zunehmend formalisieren Kammern und Verbände ihre Beziehungen zu den Hochschulen durch Kooperationsvereinbarungen. Ziel ist es, die Zusammenarbeit (z.B. Anbahnungen, Initiativen etc.) zu systematisieren und sichtbarer zu machen. Schwerpunkte sind dabei häufig die Fachkräftesicherung und die Steigerung der Innovationsdynamik in den Regionen, wobei letzteres den gesamten Bereich des Transfers umfasst.

Darüber hinaus wenden sich Unternehmen aber auch direkt an die Professor:innen an den Hochschulen – in der Regel sind das dann bestehende Kontakte – und gehen nicht den offiziellen Weg über die Transferstelle oder Kammern und Verbände.

„Und ich glaube, das erleichtert es halt auch, dass wir jetzt nicht an irgendeine Infomail-Adresse eine Anfrage schicken und darauf hoffen, dass die irgendwo gelesen wird, sondern die Person kennt man halt und bei dem passt es“ (HS2-Extern3, 33).

Der Schlüssel zur Initiierung von Transfer ist es, die richtigen Personen zusammenzubringen, so eine:r der Interviewpartner:innen aus einer Fallhochschule (HS2-Management2, 34). Strukturen wie eine Transferstelle können dies leisten, benötigen aber eine kritische Masse an Personal, die oft nicht vorhanden ist. In den Interviewpassagen wird deutlich, dass die erfolgreiche Initiierung von Transfer vielmehr von individuellen Kontakten und engagierten Einzelpersonen abhängt. Insgesamt scheinen die „aktiven Kräfte“ im Kontext von Transfer an den untersuchten Hochschulen (Professor:innen, Leitung und Transfermanager:innen) und aus der Wirtschaft bzw. aus den Verbänden sehr gut miteinander vernetzt zu sein. Eine Schlüsselrolle kommt dabei den Professor:innen zu, insbesondere denjenigen mit engen Verbindungen zur Wirtschaft. Häufig entstehen Transferprojekte über persönliche Netzwerke, z.B., wenn Professor:innen alte Kontakte aus früheren Studienzeiten und beruflichen Tätigkeiten reaktivieren oder über Industrieausschüsse, Wirtschaftsförderungsorganisationen und regionale Unternehmensnetzwerke Verbindungen knüpfen.

„Das ist meine Erfahrung, also, wenn man, wenn man Treiber hat, einzelne Professoren, Professorinnen, die sehr engagiert sind und die sehr gut Verbindungen haben in die Wirtschaft, dann kommt da auch Transfer zustande“ (HS3-Extern2, 8).

„Also über die, ich sage mal, Kontakte, die ich natürlich über die Jahre aufgebaut habe. Viele kamen dann auch auf einen selbst zu, wo sie Kleinprojekte hatten und dann sagten sie, Mensch, [Name], hast du Studierende [...] Also im Kern war das so eine Wechselwirkung.“ (HS3-Wissenschaft3, 20)

„Also ich meine, klar der Präsident, aber dann natürlich auch der Vizepräsident [Name], mit dem ich wirklich auch im engen Austausch immer bin. Dann gibt es noch den [Name], mit dem ich immer viel unterwegs bin. Und früher gab es noch, wirklich war mein alter Buddy, muss ich schon sagen, das war der frühere persönliche Referent von der damaligen Präsidentin, von der [Name], der [Name]. Und mit dem hatte ich noch einen engeren Draht, das muss ich eigentlich sagen. Also wir haben uns tatsächlich alle zwei Wochen für eine Stunde zusammengesetzt und haben ausgetauscht, was ist aktuell bei uns in der Wirtschaft, in der gewerblichen Wirtschaft los und dann wieder, was ist oben bei ihm an der Hochschule wieder los.“ (HS3-Extern1, 22)

„Das ist halt eigentlich immer das Kunststück, mit den richtigen Personen in Kontakt zu kommen. Mein Vorgänger, der war bei den Rotariern. Und im Nachhinein muss ich sagen, dass ein sehr substanzieller Anteil an Projekten genau über diese Kontakte gekommen ist.“ (HS3-Wissenschaft1, 28)

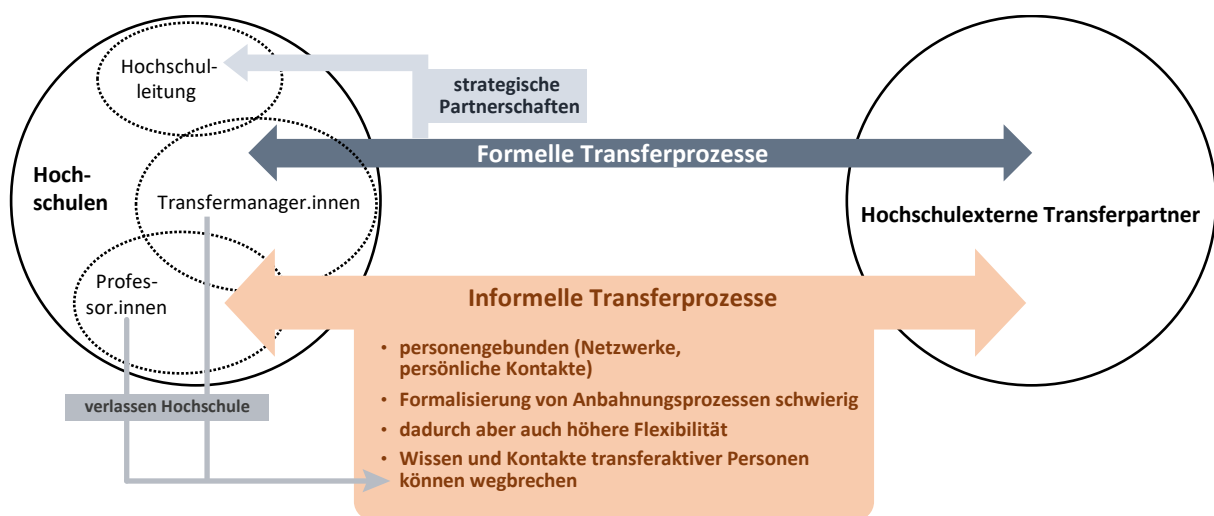
Die Initiierung von Transferprozessen folgt häufig keinem standardisierten Ablauf. Die Suche nach geeigneten Ansprechpartner:innen basiert oft auf der Nutzung informeller Kommunikationswege. Organisationen wie Industrie- und Handelskammern unterstützen diesen Prozess, indem sie regelmäßige Austauschformate zwischen Wissenschaft und Wirtschaft etablieren.

Eine Vertretung einer IHK berichtet von Unternehmenskooperationen mit der Hochschule, die allein von transferaffinen Hochschullehrenden ausgehen und ohne Unterstützung einer Transferstelle an der Hochschule stattfinden. In anderen Worten: „und die [transferaffinen Hochschulmitarbeitenden] stört dann nicht, dass es auch eine Transferstelle gibt. Die haben insofern da dann auch keine Funktion“ (HS5-Extern5, 34).

Die Kombination von formalisierten und informellen Prozessen scheint für die meisten Hochschulen charakteristisch zu sein. Während bestimmte Prozesse (wie z.B. Projektanträge oder Vertragsabschlüsse) klaren formalen Regeln folgen (müssen), spielen persönliche Kontakte und informeller Austausch eine wichtige Rolle bei der Anbahnung und Pflege von Transferbeziehungen. (HS4-Management1, 45) Das persönliche Bestreben einzelner Akteure wird im Transferansinnen vonseiten der Transferstellen als auch der Wissenschaftler:innen und externen Akteuren fallübergreifend hervorgehoben.

Transferprozesse kommen zusammenfassend nicht nur auf formellen, sondern auch auf informellen Wegen zustande (Übersicht 7). Sowohl die Hochschulen als auch Unternehmen und Wirtschaftsverbände stoßen solche Transferprozesse an. Während es etablierte Strukturen wie Transferreferate und institutionalisierte Austauschformate gibt, spielen persönliche Kontakte und Netzwerke eine entscheidende Rolle. Die Transfermanager:innen an den Hochschulen bemühen sich um aktive Kontaktaufnahme zu Unternehmen, wobei bei größeren bzw. strategischen Partnerschaften häufig die Hochschulleitung involviert ist. Es zeigt sich, dass die Prozesse oft personengebunden und weniger formalisiert ablaufen (die Formalisierung von Anbahnungsprozessen gestaltet sich entsprechend schwierig), was einerseits Flexibilität ermöglicht, andererseits aber auch Herausforderungen bei der Dokumentation und Weitergabe dieses Wissens mit sich bringt. Letzteres wird insbesondere dann relevant, wenn transferaktive Personen die Hochschule verlassen und damit auch deren Kontakte wegbrechen.

Übersicht 7: Hochschulische Transferprozesse



3. Transferbürokratie

Bei der Umsetzung von hochschulischem Transfer spielen die jeweiligen Rahmenbedingungen (= Transferkontexte) eine wichtige Rolle. Hochschulen sehen sich dabei mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert, die hemmend auf den Erfolg beim hochschulischen Transfer wirken können. Nicht zuletzt hängt von ihnen ab, welche Spielräume Transferakteure haben und welche Formen von Transfer möglich sind (Nölting 2021). Als besonders hartnäckig haben sich hier die bürokratischen Rahmenbedingungen erwiesen. Um das Ausmaß an bürokratisierenden Regelungen, Strukturen, Prozessen und Handlungslogiken, die im Zeitverlauf in die Organisation eingesickert sind sichtbar zu machen, sind zwei Unterscheidungen voranzustellen (Pasternack/Rediger/Schneider 2021: 16, 26; Pasternack et al. 2018: 292):

- (1) Die Unterscheidung beeinflussbarer und nicht-beeinflussbarer Aspekte: Ein großer Teil dieser Rahmenbedingungen und daraus resultierenden Anforderungen ist extern gesetzt, also von den Hochschulen selbst nicht beeinflussbar. Diese Anforderungen müssen bedient werden, unabhängig davon, für wie sinnvoll sie an den Hochschulen gehalten werden. Hinsichtlich der Umsetzung haben die Hochschulen häufig Spielräume, entwickeln also eigene organisationale Antworten auf die Anforderungen. Dies geschieht in Gestalt von Prozessabläufen, Transfermanagementstrukturen und der Dynamisierung von digitalen Entwicklungen.
- (2) Die Unterscheidung von Bürokratie als rationale Verwaltung und Bürokratie als Bürokratismus: Erstere ist unabdingbar, letztere ist abzubauen. Bürokratisierung als Prozessbegriff bezeichnet die Erweiterung und Zuspitzung bürokratischer Regelungen wie hierarchischer Organisation, Kompetenzzuweisungen, Regelgebundenheit, Unpersönlichkeit und Schriftlichkeit über ein sachlich erforderliches Maß hinaus.

Wie kann Bürokratie im Feld des hochschulischen Transfers verstanden werden? Zur systematischen Differenzierung der Elemente von Transferbürokratie werden folgende Regelungsbereiche berücksichtigt:

- *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 oder Leitlinien für Wissenschaftskommunikation, Verfahrensweisungen, Leitlinien für Projektmanagement, Zugangs- und Nutzungsbedingungen, Sicherheitsvorschriften, Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Qualitätsstandards oder die Vergabe von Ressourcen
- *kooperationsprozessbezogen*, z.B.: Beratungsverträge, Geheimhaltungsvereinbarungen, Verwertungsrechte, Kulturabkommen oder Kooperationsvereinbarungen

Die Formalisierungen von Transferprozessen sind doppelgesichtig: Sie können unterstützend wirken, indem auf formaler Ebene Entlastung organisiert wird; sie können auch hemmen, indem bürokratisierende Elemente den Transferprozess lähmen. Letztlich muss sehr sorgfältig differenziert werden, ob es sich z.B. bei neuen Verfahrensregelungen um eine subjektive und einmalige Belastungswahrnehmung oder eine objektiv nachvollziehbare und womöglich dauerhafte Belastung handelt.

Nachfolgend findet sich ein kurzer Überblick zum aktuellen Forschungsstand (3.1.) zu Hemmnissen in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und nichtwissenschaftlichen Akteuren im Allgemeinen und bürokratischen Hemmnissen im Besonderen. Anschließend wird geprüft, welches Ausmaß und welchen Einfluss gesetzliche Regulierungen (3.2.) sowie organi-

sational bedingte und kooperationsbezogene Regulierungen (3.3.) auf Transferprozesse haben.

3.1. Was sagt der Forschungsstand?

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren bzw. Bedingungen, die einen relevanten erleichternden oder hemmenden Einfluss auf Transferaktivitäten haben. In der wissenschaftlichen Literatur wird in der Regel zwischen organisationsinternen und organisationsexternen Rahmenbedingungen unterschieden. Zu letzteren zählen klassischerweise 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 Akteure bei Transferaktivitäten (Kesting 2013: 116).

Es gibt zahlreiche Studien, die versuchen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für den Transfer zusammenzufassen, die aber immer nur einen Ausschnitt der Realität darstellen können. Rauter (2013: 138) macht deutlich, dass zwar das Themenfeld der hemmenden und fördernden Faktoren bereits gut untersucht ist, aber jede.r Autor.in respektive jeder Studie unterschiedliche Forschungsorientierung und Fragestellungen zu Grunde liegen. Je nach Betrachtungsgegenstand – z.B. Transferkanal, Transferform, Transferakteure, Transferort – und kontextuellen Bindungen der am Transfer beteiligten Organisationen, ergeben sich so spezifische Perspektiven. Damit sei eine einheitliche Systematik von hemmenden und fördernden Faktoren kaum, wenn nicht gar unmöglich.

Rauter (2013: 137–146) hat in seiner Forschungsarbeit zahlreicher solcher Faktoren durch eine Metaanalyse des Forschungsstandes zu interorganisationalem Wissenstransfer in der Zusammenarbeit von Forschungseinrichtungen und klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) extrahiert, geclustert und drei Ebenen zugeordnet:

- *Persönliche Ebene:* Faktoren, die die beim Transfer beteiligten Akteure selbst betreffen und zumeist persönliche Eigenschaften sind (Faktoren: Fähigkeit und Wille zum Lernen, Motivation der beteiligten Akteure, soziale Kontakte und Enge der sozialen Beziehungen, Vertrauen zwischen den Partner.innen).
- *Organisationale Ebene:* Kriterien, die eher auf prozessualer und/oder organisationaler Ebene einzuordnen sind (Faktoren: divergierende Organisationskulturen, divergierendes Zeitempfinden und Verständnis, Innovationskultur/Lernkultur/Lernaktivitäten, Involvement des Topmanagements, Kommunikation, Projektpriorisierung, Zeitmangel, Erfahrungen vorangegangener Projekte, existierende Anreizsysteme, Gatekeeper und Promotor.innen, Technologieorientierung und technologische Nähe, Größe und Alter der Organisation).
- *Wissens- und transferprozessbezogene Ebene:* Damit sind Faktoren angezeigt, die sich weniger stark auf den Kontext des Transfers beziehen (Faktoren: Einbindung des Wissens, Explizierbarkeit und Artikulierbarkeit des Wissens, Relevanz der Resultate, geografische Nähe der Transferpartner.innen).

In Auswertung der einschlägigen Forschungsliteratur zu Wissenschaft-Praxis-Kooperationen im Allgemeinen und Transferpraktiken im Besonderen, fasst auch Pasternack (2022: 70f.) eine ganze Reihe von Faktoren dafür zusammen, warum Transfer funktioniert bzw. nicht funktioniert:

- Als kooperations- und damit transferhemmende Faktoren – d.h. Risikofaktoren des Kooperierens, die mindestens zu Reibungswiderständen, ggf. auch zum Transferabbruch führen können – werden stichpunktartig folgende vom Autor genannt: kein gemeinsamer Nenner, d.h. kein gemeinsames Problembewusstsein der potenziellen Partner.innen; fehlende Verantwortlichkeiten; mangelnder Informationsfluss; Konkurrenzsorgen; keine ausreichenden Personalressourcen; persönliche Spannungen; keine Überzeugungsstärker.in-

nen und kein Netzwerkmotor vorhanden; Zahl der Teilnehmenden zu groß; Vertrauensaufbau kommt nicht zustande; zu wenig Zeit für Netzwerkaufbau; formale Einschränkungen; fehlende (Zwischen-)Resümees und Erfolge; mangelnde Regelung von Machtverteilung; unklare Entscheidungsgrundlagen; hoher Kommunikationsaufwand; Terminfindungsprobleme; nicht alle Akteure sind eingebunden.

- Als empirisch erprobte Erfolgsfaktoren für Kooperationen respektive Transfer wurden folgende vom Autor aus der Literatur herausgearbeitet: Überzeugungstätter:innen als Kooperationsmotoren; gemeinsames Ziel; konfliktarme und konsensfähige Themenbereiche; Positivsummenspiel als gleichgroßer Nutzen für alle Beteiligten; klare Strukturen, d.h. klare Zuständigkeiten und verbindliche Arbeitsteilung; guter Informationsfluss; ausreichende Finanz- und Personalressourcen; persönliche Kontakte und Sympathie, bestehende Vertrautheit und Vertrauen; ein gemeinsames Grundverständnis für das jeweilige Arbeitsfeld; institutionelle Unterstützung der Zusammenarbeit; Benennung fester Ansprechpartner:innen; ausgeglichene Machtbalance und keine Angst vor Machtverlust; Größe des Kommunikationszusammenhangs, die Face-to-face-Interaktion aller Beteiligten ermöglicht; Vorhandensein persönlicher Kompetenzen; konkreter Anlass; konkretes Projekt und eine vorhandene Dynamik.

Diese Faktoren sind mehrheitlich auf der persönlichen Ebene angesiedelt, wobei hier auch die Verknüpfung zwischen dieser und der organisationalen Ebene als Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren mehrfach erkennbar wird (Rauter 2013) – der Transfergegenstand selbst rückt hier als Faktor eher in den Hintergrund. Hemmnisse in der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und nichtwissenschaftlichen Akteuren respektive beim interorganisationalen Transfer im Kontext von Hochschulen resultieren zudem auch direkt oder indirekt aus den Spezifika der Organisation Hochschule. Kesting (2013: 136–142) führt dazu z.B. die Heterogenität und Vielfalt der Aktivitäten und Anspruchsgruppen an Hochschulen, den gemeinwirtschaftlichen Auftrag, das Thema Wissenschaftsfreiheit und die Verflechtung der Aufgabenbereiche (Forschung, Lehre und Transfer) an.

Kujath/Pasternack/Radinger-Peer (2020: 84f.) zeigen am Beispiel der Hochschulen, wie die regionale Zusammenarbeit mit Unternehmen, Akteuren der Zivilgesellschaft oder Verwaltungen durch die spezifischen kontextuellen Bindungen von Hochschulen behindert wird bzw. werden kann. Zu solchen Bindungen gehören z.B. das Nebentätigkeitsrecht und das Beihilfeverbot oder das Reputationssystem der Wissenschaft. Ergänzend machen die Autor:innen (ebd.: 85) deutlich, dass es nicht nur die hochschulspezifischen Institutionen sind, die ein regionales Engagement respektive Transferaktivitäten der Hochschulen fördern oder behindern können, sondern auch die innerregionalen institutionellen Rahmenbedingungen. Günstige regionale institutionelle Konstellationen können demnach für Wissensdynamiken begünstigende Rahmenbedingungen sorgen. Hamm/Koschätzky (2020: 64) nennen in dem Zusammenhang z.B. die Passung von Branchenstrukturen und entsprechenden Qualifizierungsbedarfen mit dem disziplinären Profil der Hochschule. Auch die regionale Unternehmensstruktur sei ein wichtiger Einflussfaktor, z.B. ob in der Region große Betriebe angesiedelt sind oder durch klein- und mittelständische Unternehmen charakterisiert ist. Daneben hänge es von der Sichtbarkeit einer Hochschule in der Region ab, inwieweit Transferprozesse mit regionalen Unternehmen entstehen.

Ein Vergleich von Studien älteren (2000–2010) und neueren Jahrgängen (2010–2022) zu Wissenschaft-Wirtschaft-Kooperationen zeigt, dass eine Vielzahl an Hemmnisfaktoren bis heute nicht an Relevanz verloren haben – und um es klar zu sagen, auch nicht bearbeitet wurden. In der Hemmnisstudie von Atzorn/Clemens-Ziegler (2010) wurden für den ersten Zeitraum zwölf besonders relevante Studien zur Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft näher analysiert, dahingehend, ob Hemmnisfaktoren identifiziert wurden und welche. Um einige Schlaglichter zu nennen, die für den regulatorischen Rahmen instruktiv sind (ebd.: 14–58):

- In mehreren Studien wurden insbesondere bürokratische Strukturen der Hochschulen, starre universitäre Entscheidungsstrukturen und Verwaltungsvorschriften sowie ungünstige rechtliche Regelungen (Nebentätigkeitsverordnung, Haftungsfragen, Verwertungsrechte, IPR) aus Sicht von Wirtschaftsakteuren als Hindernis für eine aktive Zusammenarbeit genannt.
- Hemmnisfaktoren aus Sicht der Wissenschaft waren insbesondere Personalkapazitätsprobleme (vor allem Problemursachen auf Seiten der HAW), Tätigkeiten im Wissens- und Technologietransfer werden nur unzureichend anerkannt. Aufgrund der Einbindung in Forschung, Lehre und administrative Aufgaben besteht häufig ein Zeitmangel für Transferaktivitäten.
- In einigen Studien wird empfohlen, Transfereinrichtungen bzw. Transfermittler einzurichten, um als Schnittstelle flexibler und unabhängiger agieren zu können. In anderen Studien wiederum wird insbesondere von eingespielten Kooperationen berichtet, dass Technologietransferstellen und Patentverwertungsagenturen häufig als störend empfunden werden. Das Paradebeispiel dafür sind hochschulinterne Dokumentationsanforderungen und Berichtspflichten. Entsprechend sei es notwendig, dass solche Stellen neu strukturiert und weiter professionalisiert werden.

Darüber hinaus werden auch in neueren Studien immer wieder die regulatorischen Rahmenbedingungen bzw. der administrative Aufwand, der mit Transferaktivitäten verbunden ist, als Hemmnis hervorgehoben (z.B. Hamm/Koschätzky 2020: 64; Kesting 2013: 318; Stifterverband 2022: 30f.). Dieser neue Fokus auf die Administration kann als Beleg für die gestiegene Bedeutung des Transfers gelesen werden – mit der fortschreitenden Ausweitung des Transfergeschehens werden nun auch die zahlreichen Reibungspunkte mit einer darauf noch unzureichend vorbereiteten Hochschulverwaltung deutlich.

3.2. Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften

Für die Hochschulen gelten eine Reihe von gesetzlichen Regelungen, Verordnungen und Richtlinien, die den Handlungsspielraum u.a. der Hochschulverwaltung und Wissenschaftler:innen abstecken. Besonders hervorzuheben ist dabei die Verschränkung verschiedener Rechtsgebiete, die sich unter anderem aus dem besonderen Status der Hochschulen als öffentlich-rechtliche Einrichtungen mit wissenschaftlicher Autonomie ergibt. Damit sind neben besonderen Rechten auch besondere Pflichten verbunden, die in verschiedenen Rechtsnormen geregelt sind. Insofern wirken sich die vielfältigen rechtlichen Vorgaben für öffentliche Einrichtungen auch auf die Hochschulen aus. Die systematische Aufgliederung in der folgenden Übersicht 8 verdeutlicht die Komplexität des rechtlichen Rahmens, in dem sich die Hochschulen bewegen.

Neben diesen gesetzlichen Regelungen und staatlichen Richtlinien gibt es Verordnungen, zu denen sich die Hochschulen selbst verpflichten. Solche werden den Hochschulen entweder staatlich auferlegt (z.B. Umsetzung von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit), oder sie halten diese selbst für erforderlich, um den Erwartungen zu begegnen, die so vorher nicht bestanden hatten (z.B. Richtlinien für Wissenschaftskommunikation). Diese Ausgestaltung findet wesentlich auf der Hochschulebene statt, ist also auch dort veränderbar – und unterliegt folglich der eigenen Gestaltungsautonomie. Transfer, verstanden als Zusammenarbeit und Wissensaustausch zwischen Hochschulen und hochschulexternen Akteuren, erfordert darüber hinaus die Berücksichtigung der regulativen Aspekte von Kooperationen. Transfer findet also insgesamt in einem Rahmen von gesetzten, aber auch veränderbaren bzw. beeinflussbaren Bedingungen statt. Solche wirken für die Gestaltung von Transferprozessen entweder förderlich oder hinderlich. Damit nehmen sie auch Einfluss auf die Qualität von Transfer.

Übersicht 8: Rechtsmaterien im Hochschulkontext

Rechtsbereiche und Rechtsmaterien	relevante exemplarische Gesetze und Regulierungsbereiche	
I. Hochschulspezifisches Recht		
Hochschulrahmengesetz	• Hochschulrahmengesetz (HRG) als Bundesrecht • Landeshochschulgesetze der jeweiligen Bundesländer	• Hochschulzulassungsrecht • Hochschulprüfungsrecht
Wissenschaftsrecht	• Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 GG) • Forschungsförderungsrecht/Forschungszulagengesetz • Wissenschaftszeitvertragsgesetz	
II. Allgemeines Verwaltungsrecht		
Grundlegendes Verwaltungsrecht	• Verwaltungsverfahrensgesetz • Verwaltungsprozessrecht • Verwaltungsvollstreckungsrecht	
Öffentliches Dienstrecht	• Beamtenrecht (Bundes- und Landesbeamtengesetze) • Besoldungsrecht • Personalvertretungsrecht	
III. Finanz- und Wirtschaftsrecht		
Haushaltsrecht	• Bundeshaushaltsordnung • Landeshausaltsordnungen	• Vergaberecht (inkl. Auftrags- und Beschaffungswesen) • Zuwendungsrecht
Steuerrecht	• Umsatzsteuerrecht • Körperschaftsteuerrecht • Gemeinnützigkeitsrecht	
IV. Arbeits- und Sozialrecht		
Arbeitsrecht	• Individualarbeitsrecht (BGB, KSchG etc.) • Kollektives Arbeitsrecht (BetrVG, TVG)	• Wissenschaftszeitvertragsgesetz • Arbeitszeitrecht • Arbeitsschutzrecht
Sozialversicherungsrecht	• Krankenversicherung • Rentenversicherung	• Unfallversicherung • Arbeitslosenversicherung
V. Sonstiges relevantes Recht		
Datenschutzrecht	• Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) • Bundesdatenschutzgesetz • Landesdatenschutzgesetze	
Urheberrecht und gewerbliche Schutzrechte	• Urheberrecht • Patentrecht • Arbeitnehmererfindungsrecht	
Gleichstellungsrecht	• Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz • Landesgleichstellungsgesetze	
Weitere relevante Rechtsbereiche	• Baurecht (bei Hochschulbauten) • Umweltrecht (insb. bei naturwissenschaftlichen Einrichtungen, Wasserrecht, Bodenschutzrecht, u.a. Gentechnikgesetz)	• IT-Recht • Medizinrecht (bei Universitätskliniken)
VI. Besondere Aspekte		
Internationale Rechtsbeziehungen	• EU-Recht (u.a. Bologna-Prozess, ERASMUS+ Verordnung, Vertrag über die Arbeitsweise der EU (AEUV)) • Bilaterale Abkommen (u.a. Hochschulpartnerschaften, Kulturabkommen, Austauschprogramme)	• Internationales Privatrecht (u.a. Patentanmeldung/Urheberrecht im internationalen Kontext, Lizenzverträge, Gastprofessuren) • Spezifische Rechtsbereiche (u.a. Exportkontrollrecht, Anti-Korruptionsrichtlinien, Dual-use-Güter, Nagoya-Protokoll)
Kooperationsrecht/Recht der Kooperationen	• Öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) • Drittmittelrecht (u.a. Nebentätigkeitsrecht der Hochschullehrenden, EU-Beihilferecht, Trennungsrechnung, Rechnungswesen/Buchführung, Transparenzpflichten) • Stiftungsrecht (u.a. Landesstiftungsgesetze, Zweckbindung und Zweckänderung)	

In den Fallstudien gibt es eine Vielzahl von Erzählungen über Bürokratie bzw. Formalisierung von Transferprozessen, die als hinderlich für den forschungsbezogenen Wissenstransfer empfunden werden (z.B. für die Entstehung, die Zusammenarbeit, den Transferprozess, die Verwertung betreffend) oder tatsächlich ein Hemmnis (z.B. Transfer findet nicht statt) darstellen.

Daneben wird immer wieder darauf verwiesen, dass der administrative Aufgabenumfang und die Menge an administrativen Aufgaben im Kontext des forschungsbezogenen Transfers in den letzten Jahren zugenommen haben. Neue Themen wie das Nagoya-Protokoll, zum Artenschutz und die Exportkontrolle seien zu den bestehenden Aufgaben hinzugekommen, ohne dass andere Aufgaben weniger geworden wären.

„Mein Beispiel dafür ist immer das Antragsformular für die DFG-Sachbeihilfe. Das war 2008, ich weiß nicht, drei Seiten oder so. Jetzt ist das, ich weiß nicht wie lang, zehn, zwölf Seiten und es sind einen Haufen solcher Querschnittsthemen drin, die mit dem eigentlichen Forschungsprojekt gar nichts zu tun haben.“ (HS5-Management1, 109)

Während sich solche eher negativen Erzählungen, Berichte und Beispiele durch alle Fallstudienuntersuchungen hindurch dokumentieren lassen, gibt es vereinzelt auch Stimmen, die der Meinung sind, dass ein gewisser bürokratischer Aufwand (z.B. Berichtspflichten) in Kauf genommen werden muss, weil er notwendig ist (z.B. dann, wenn Transfer einen Geldfluss beinhaltet). Das Spannungsfeld zwischen notwendiger Regulierung (z.B. aufgrund gesetzlicher Grundlagen) und dem Bedürfnis nach flexiblen, transferfreundlichen Regelungen ist ein zentrales Thema in den untersuchten Hochschulen.

Die Hochschulverwaltung muss sich funktionsgemäß an Regelkonformität und Ressourcenverfügbarkeit orientieren. Sie ist mithin an die Leitunterscheidung „machbar/nicht machbar“ gebunden. Sie muss immer das Ziel verfolgen, bürokratische Anschlussfähigkeit zu früherem Verwaltungshandeln herzustellen und zu künftigem Verwaltungshandeln zu ermöglichen, also: Risiken zu vermeiden (Pasternack et al. 2018: 89). Seitens des wissenschaftlichen Personals werden die Verwaltungen bzw. deren Funktionsträger widersprüchlich beschrieben: In der konkreten Anwendung und Auslegung von Regelungen wird diesen einerseits fehlende Flexibilität und mangelnder Pragmatismus vorgeworfen, insbesondere dann, wenn die Regelungen einen gewissen Handlungsspielraum zulassen (würden). Andererseits wird mehrfach betont, dass die Verwaltung – auch, wenn sie es praktisch ist – nicht als Verhinderer auftreten will oder bewusst Transfer behindert. Die Hochschulverwaltung setze letztlich oft nur bürokratische Vorgaben, die auf gesetzlichen Regelungen beruhen, intern um – setze also die Vorgaben nicht bewusst „geschäftshindernd“ um: „Ich denke, es wird an jeder Hochschule so sein, dass die Kolleginnen und Kollegen, die in der Forschung transferaktiv sind, immer über die Verwaltung meckern“ (HS2-Leitung, 41). „Ein größerer Teil der hochschulinternen Regulierungen sozusagen haben ihre Wurzeln genau in den staatlichen Regulierungen“ (HS5-Extern4, 41).

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich auch, dass für verschiedene Transferkanäle unterschiedliche Bürokratie-Akzeptanzniveaus vorzuliegen scheinen. So lässt sich feststellen, dass z.B. Verzögerungen durch Bürokratie (z.B. Genehmigungen) bei Projektvorlaufzeiten im Bereich des interagierenden Forschungstransfers (z.B. bei der Auftragsforschung) eher akzeptiert werden als bei dynamischeren Wissenstransferkanälen (z.B. Entrepreneurship, Transfer über Köpfe), bei denen schnellere Reaktionszeiten erforderlich sind bzw. erwartet werden. Zudem scheinen sich gewissermaßen Gewöhnungseffekte einstellen zu können. Vereinzelt schilderten Forscher:innen und Transfermanager:innen ihre (negativen) Erfahrungen beim Übergang von der (vglw. weniger regulierten) Privatwirtschaft in den Hochschulbereich – der öffentliche Dienst sei dann ein „Kulturschock“ (HS2-Wissenschaft, 37).

Die Fallstudien zeigen, dass sich Transferakteure an Hochschulen häufig in einem Mehrebenensystem rechtlicher Anforderungen bewegen müssen. Die unterschiedlichen Rechtsmaterien in der Transferpraxis können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. So bestehen Wechselwirkungen zwischen Wissenschaftsrecht, Steuerrecht, Haushaltsrecht und Arbeits-

recht. Daneben gibt es Pfadabhängigkeiten zwischen gesetzlichen, hochschulinternen und kooperationsbezogenen Regulierungen. Um dies an zwei Beispielen deutlich zu machen: (1) Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, das einerseits dem Wissenschaftsrecht zuzuordnen ist, andererseits aber erhebliche arbeitsrechtliche Implikationen hat. (2) Die rechtliche Ausgestaltung von Kooperationsverträgen mit Industriepartnern unterliegt zugleich haushaltsrechtlichen Vorgaben und steuerrechtlichen Erwägungen – und berührt gesetzliche, hochschulinterne und kooperationsbezogene Regelungsbereiche gleichermaßen.

Die bürokratischen Anforderungen spiegeln dabei eine klassische Verwaltungslogik wider, die primär auf Rechtskonformität, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sowie Risikominimierung ausgerichtet ist, während Transferaktivitäten häufig innovatives Handeln, Flexibilität und Schnelligkeit erfordern. Dieses strukturelle Spannungsfeld wirkt mitunter als Hemmnis für effektive Transferprozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren.

In den folgenden Kapiteln werden die in den Fallstudien als relevant identifizierten Rechtsmaterien und Regelungsbereiche beleuchtet und ihre spezifischen Auswirkungen auf Transferaktivitäten herausgearbeitet.

3.2.1. *Haushaltsrechtliche Herausforderungen*

Zuwendungen

Fördermittel sind für viele Transferaktivitäten unverzichtbar, die damit verbundenen bürokratischen Prozesse werden jedoch häufig als hinderlich und ineffizient empfunden. Die Fördermittelbürokratie stellt sich somit als eine der zentralen Herausforderungen für einen effektiven hochschulischen Transfer an den (untersuchten) Hochschulen dar. Die empirischen Befunde aus den Fallstudien weisen dabei auf mehrere kritische Dimensionen der bürokratischen Belastung hin. Das Ausmaß der bürokratischen Hürden hängt jedoch auch vom jeweiligen Förderinstrument ab.

Als besonders voraussetzungsvoll werden Antragstellungen und die Projektabwicklung im Rahmen von EU-Förderprogrammen, z.B. des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) oder von Horizont Europa, beschrieben.

„Das sind so die Könige der Förderbürokratie [...] Also was man da an Zeit investieren muss, sowohl in den Projekten selbst, wenn sich da irgendwas ändert an den Planungen, müssen die jeden Bleistift neu beantragen sozusagen und einen neuen Finanzierungsplan machen. Das dauert dann manchmal ein halbes Jahr, ehe dieser Finanzierungsplan bewilligt wird.“ (HS5-Management1, 50).

Die Komplexität der Antragstellung und Projektabwicklung erreiche hier ein Ausmaß, das selbst erfahrene Hochschulverwaltungen an ihre Grenzen bringe. An zwei der untersuchten Hochschulen führen die förderrechtlichen Bestimmungen und der damit verbundene Aufwand dazu, dass die/der Kanzler.in und die entsprechenden Dezernate oder Kolleg.innen aktiv von der Einwerbung bestimmter EU-Mittel abraten (HS3 und HS5).

Eine.r der Wissenschaftler.innen berichtet, dass die Administration solcher EU-Projekte so aufwendig gewesen sei, dass die/der damalige Kanzler.in gesagt habe, ein neuer Antrag werde nur noch genehmigt, wenn im Rahmen der Projektakquise auch eine Person für die Administration mitfinanziert werden könne: „Und ja, also wenn man 150.000 Euro Förderung bekommt und die Hälfte für die Verwaltung drauf geht, das macht auch keinen Sinn“ (HS3-Wissenschaft3, 107). Als Beispiele für die Komplexität der Mittelverwaltung nannte die interviewte Person, dass die Arbeitszeiterfassung bzw. der Tätigkeitsnachweis auf bis zu 5 Minuten genau zu sein habe sollen und dass es keine Bagatellgrenzen für Kleinbeträge gegeben habe. In letzterem Fall habe z.B. jedes 2,50 Euro Bus-Ticket aufwendig abgerechnet werden

müssen, was ein.e unerfahrene.r Sachbearbeiter.in in der Hochschulverwaltung einen halben Tag gekostet habe (HS3-Wissenschaft3, 115).

Als vergleichsweise weniger aufwendig, aber ebenfalls mit strengen förderrechtlichen Bestimmungen versehen, werden von den Interviewpartner:innen die Förderprogramme des Bundes wahrgenommen. Im Rahmen von Transferprojekten wird mehrfach die EXIST-Hochschulförderung¹⁴ (BMWK) als Negativbeispiel hervorgehoben, wobei sich die angeführten Beispiele (z.B. Genehmigungs- und Übermittlungsprozesse, Richtlinienänderungen während der Förderphase, Einholen von Vergleichsangeboten bei Softwarelizenzen) eher auf Anforderungen seitens des BMWK und des Projektträgers bei der Projektabwicklung und bei der Erfolgskontrolle beziehen – und weniger auf das Programm selbst. Darüber hinaus werden aber auch einzelne Anforderungen aus der Förderrichtlinie (hier z.B. EXIST-Forschungstransfer) kritisiert, die Widersprüche schaffen und die Planbarkeit erschweren:

„Wenn Sie einen Projektantrag schreiben, dann müssen Sie ein hohes wissenschaftliches und wirtschaftliches Risiko nachweisen. Gleichzeitig müssen Sie aber schon eine Erfolgsrechnung machen, wann das Ganze im ROI [Return on Investment] wieder zurückfließt. Das ist ein Widerspruch in sich, den können Sie aber nicht aufheben, weil er so in den Bekanntmachungen, in den Calls halt drinsteht.“ (HS7-Extern2/HS7-Extern3, 18)¹⁵

Unabhängig von konkreten Förderinstrumenten werden die Vorgaben zur Verwendung der Fördermittel generell als starr und wenig flexibel kritisiert. Sie würden zu unnötigem Verwaltungsaufwand führen und das für einen erfolgreichen Transfer notwendige agile Projektmanagement konterkarieren. Selbst kleine Änderungen in der Projektplanung, wie die kostenneutrale Verlängerung von Personalstellen, würden aufwendige Begründungen und Genehmigungsverfahren erfordern. Eine befragte Person aus der Wissenschaft versucht dies an einem konkreten Beispiel zu verdeutlichen: Demnach waren für eine Anpassung des Beschäftigungsumfangs in einer Projektantragsphase (vermutlich zwischen Skizzen- und Antragsverfahren) von 50 auf 66 Prozent bei einer Promotionsstelle acht E-Mail-Wechsel und der Nachweis eines Senatsbeschlusses der Hochschule erforderlich (HS1-Wissenschaft1, 31, 33). Auch die Nachberichterstattung und Rechenschaftslegung nach Abschluss eines Fördermittelprojektes werden mitunter als belastend empfunden. So berichtet eine befragte Person aus einer Industrie- und Handelskammer davon, dass Unternehmen noch Jahre nach einem Projektabschluss (in Kooperation mit einer Hochschule) mit bürokratischen Anforderungen seitens der Projektträger konfrontiert seien und dabei stets die Möglichkeit von Rückzahlungen im Blick haben müssten (HS1-Extern3, 14, 18).

Die empirischen Befunde belegen zudem eine zumindest häufig wahrgenommene problematische Diskrepanz zwischen (starren) Fristen der Fördermittelgeber bzw. Projektträger und den tatsächlichen Zeitbedarfen von Transferprojekten. So könnten lange Vorlaufzeiten bei Antragstellungen dazu führen, dass innovative Projektideen zum Zeitpunkt der Bewilligung bereits überholt sind und dann z.B. nicht mehr patentfähig seien (HS7-Leitung, 38). Die Zeit zwischen der endgültigen Förderzusage und dem Beginn der Projektförderung reiche teilweise nicht aus, um Stellen auszuschreiben und neues Personal einzustellen (HS6-Verwaltung, 24). Von der Skizzenerstellung bis zur endgültigen Bewilligung könnten Monate oder sogar

¹⁴ Die Programme EXIST-Gründerstipendium und EXIST-Forschungstransfer werden über den Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert. Rechtsgrundlage ist das Bundesprogramm für den ESF Plus in der Förderperiode 2021 bis 2027.

¹⁵ Die Aussage bezieht sich auf die Förderrichtlinie zur Förderung von forschungsintensiven Unternehmensgründungen (EXIST-Forschungstransfer) im Rahmen des Förderprogramms „Existenzgründungen aus der Wissenschaft“ (zuletzt die Bekanntmachung BAnz AT 10.07.2024 B1). Darin heißt es z.B.: „Das Projekt muss auf eine technisch besonders anspruchsvolle innovative Produkt- oder Verfahrensidee gerichtet sein, deren Realisierung reine Entwicklungsarbeiten von mindestens ein bis eineinhalb Jahren erfordert. Das Projekt muss mit erheblichen, aber kalkulierbaren technischen Risiken verbunden sein“ (Kapitel 4 Besondere Zuwendungsvoraussetzungen >> 4.1. Förderphase 1) (https://www.exist.de/EXIST/Redaktion/DE/Downloads/EXIST-Richtlinien/Richtlinie-EFT-03-07-2024.pdf?__blob=publicationFile&v=7, 18.2.2025).

Jahre vergehen, was z.B. die Planungssicherheit für Forschungsgruppen erheblich erschwere (HS1-Wissenschaft2, 44). Zudem würden Förderbekanntmachungen oft sehr kurzfristig erfolgen und auch die Fristen bis zur Skizzen-/Antragseinreichung seien oft zu kurz bemessen, was Kooperationsprojekte mit Unternehmen mitunter verhindere: „Und so ein Unternehmen muss ja auch planen“ (HS3-Extern1, 28).

Darüber hinaus zeigt sich, dass es bei Förderungen formale Bedingungen gibt, die nicht immer den praktischen Erfordernissen des Transfergedankens entsprechen. Ein Beispiel hierfür sind die Bindungsfristen für mit Fördermitteln angeschaffte Geräte und Anlagen, die in der Regel in den Verwendungsrichtlinien festgelegt sind. Eine.r der befragten Transfermanager.innen berichtet von persönlichen Erfahrungen, in denen ein Fördermittelgeber vorschreibt, dass mit Fördermitteln angeschaffte Geräte für einen bestimmten Zeitraum nur für Forschung und Lehre und nicht für Kooperationen mit Unternehmen oder Auftragsforschung genutzt werden dürfen. Diese Regelung würde unter Umständen zu einer Unterauslastung von (teuren) technischen Geräten führen. „Die Nichtnutzung ist für mich gleichbedeutend mit Vernichtung von Werten“ (HS7-Management2, 16). Zumindest eine Möglichkeit, dies zu umgehen, bestehe darin, bei der Anschaffung solcher Geräte zusätzlich Fremdmittel einzusetzen – sofern die Förderrichtlinien dies zulassen. Wenn also ein Unternehmen die Anschaffung teilweise kofinanziert, sei eine Nutzung außerhalb von Forschungszwecken möglich.

Ein.e weitere.r Transfermanager.in macht deutlich, dass die Komplexität des Fördersystems viele potenzielle Antragsteller.innen abschrecke, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sowie Wissenschaftler.innen aus Disziplinen, die nicht traditionell transferorientiert seien. Während beispielsweise Materialwissenschaftler.innen eher routiniert mit Transferprojekten umgehen würden, stelle der bürokratische Aufwand für Sozialwissenschaftler.innen hingegen eine größere Hürde dar (HS1-Management4, 16).

Vergabe und Beschaffung

Die Ergebnisse aus den Fallstudien verdeutlichen ein weiteres zentrales Spannungsfeld: Einerseits unterliegen Hochschulen als öffentliche Einrichtungen zu Recht strengen vergabe- und beschaffungsrechtlichen Vorgaben, die Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Korruptionsprävention gewährleisten sollen. Andererseits behindern diese Regularien die für einen erfolgreichen Transfer notwendige Flexibilität und Prozessgeschwindigkeit. Die Einhaltung vergabe- und beschaffungsrechtlicher Vorgaben wird in den Fallstudien mehrfach als ein bürokratischer Faktor genannt, der Transferaktivitäten behindert:

„Dann hast du das Gefühl, dass diese Einkaufsthematik und all sowas einen doch ziemlich bremst. Und man hat auch in dem Moment dann kein Verständnis dafür, weil sie geben einem Geld, damit man eine Ausgründung vorantreibt und dann sollen sie einfach sagen, ich unterschreibe das, das ist das alles, ich leiste eine blanke Unterschrift, ich mache das alles ordentlich, ich veruntreue das Geld nicht, ich will schließlich mein eigenes Unternehmen voranbringen und jetzt lässt mich mal alle in Ruhe. Das ist so das, was man sich in dem Moment dann wünscht.“ (HS7-Extern1, 16)

Ein besonders kritischer Aspekt ist der teilweise als unverhältnismäßig empfundene Aufwand für die Einhaltung der Vergaberichtlinien. Ein.e befragte.r Professor.in bringt dies auf den Punkt: „Also es kostet mich am Ende mehr, als ich spare, dadurch, dass ich nicht das erstbeste Angebot genommen habe, sondern das günstigste gefunden habe“ (HS3-Wissenschaft1, 34). Die mit dem Vergaberecht intendierte Wirtschaftlichkeit verkehrt sich in ihr Gegenteil, wenn der Transaktionsaufwand den erzielbaren Preisvorteil übersteigt.

Darüber hinaus führt die Notwendigkeit, mehrere Angebote einzuholen, teilweise zu erheblichen Verzögerungen bei der Projektdurchführung. So wird von einer/einem anderen Professor.in berichtet:

„Wenn ich aber manchmal ein halbes Jahr auf das Auslösen meiner Beschaffung warten muss, dann weiß ich, dass auch ein halbes Projektjahr schon vorbei ist und ich dieses Gerät natürlich dann auch nicht schnell einsetzen kann“ (HS3-Wissenschaft4, 27).

Neben den regulatorischen Anforderungen treten auch ganz praktische Hürden auf. Wie in einer Fallstudie dokumentiert, haben die Mitarbeitenden aufgrund der Tatsache, dass die Hochschule eine öffentliche Einrichtung ist, „nur einen eingeschränkten Zugang zu schnellen oder kostengünstigen Lieferkanälen wie Amazon oder AliExpress und keine Möglichkeit, mit Kreditkarte zu zahlen, was Einkäufe erschwert und/oder verteuert“ (HS7-Management2, 22). Diese strukturellen Einschränkungen stünden im Gegensatz zur zunehmenden Digitalisierung und Internationalisierung der Beschaffungsprozesse – und eigentlich im Gegensatz zur allgemeinen Realität des Marktes.

Buchführung und Kostenrechnung

Als öffentliche Einrichtungen unterliegen Hochschulen haushaltsrechtlichen Vorgaben in der Buchführung und Kostenrechnung, die es zu beachten gilt. In den Fallstudien wird deutlich, dass diese mitunter zu Herausforderungen werden und deren konkrete Ausgestaltung die alltägliche praktische Transferarbeit häufig behindert. Die Hochschulverwaltungen befinden sich hier in einem Spannungsfeld zwischen den praktischen Anforderungen des Transfers und den rechtlichen Verpflichtungen.

Fallübergreifend werden in diesem Zusammenhang Transferveranstaltungen als besonderer Problemfall beschrieben. Insbesondere im Schwerpunkt Entrepreneurship stellen Veranstaltungen einen zentralen Kanal des hochschulischen Transfers dar. Hier werden die formalen Abrechnungsvorgaben in der Transferpraxis häufig als nicht praktikabel empfunden. Mehrere konkrete Beispiele aus den Fallstudien verdeutlichen diese Problematik:

„Aber das ist unfassbar schwierig, auch einen Gast einzuladen, einfach zum Dinner danach, wo wir sagen, die kommt aus Gott weiß woher und jetzt endet der Abend. Jetzt dürfen wir die Person nicht zum Dinner einladen. Dafür gibt es kein Geld. Jetzt sind wir immerhin so weit, dass wir das dürfen. Aber zum Beispiel, da kommt dann das ganze Team mit. Sie können sich vorstellen, in welcher Höhe da die Rechnungen sind. Trinkgeld dürfen wir nicht über die Uni abrechnen. Ich beschwere mich ja persönlich nicht. Ich habe ein gutes Auskommen. Ich bezahle das Trinkgeld dann. Aber eigentlich ist das absurd, dass dann sechsmal im Jahr auf eine Rechnung von 300–400 Euro ich sechsmal dieses Trinkgeld aus eigener Tasche bezahle [...] Das ist irgendeine Vorschrift. Das darf die Uni nicht zahlen, sondern die reine Rechnung. Es gibt irgendwie so zwei Prozent Kulanz oder sowas. Aber man kann ja nicht zwei Prozent Trinkgeld geben.“ (HS5-Wissenschaft2, 22–24)

„Man muss immer schauen, was kann man jetzt an Essen stellen, was darf man an Essen stellen. Können wir die Leute mal auf ein Getränk einladen, ja oder nein. Oder muss ich dann Bewirtungsbelege führen, was dann auch kein Mensch mehr macht, wenn man sich nur mal abends zusammensetzen möchte mit irgendwie einem Partner.“ (HS2-Management3, 20)

„Wenn wir eine Veranstaltung machen, um mit Industriepartnern über Kooperationen zu reden, wo es um größere Summen geht, was ja unsere originäre Aufgabe ist, streite ich mich am Ende, wie wir das Pfand abrechnen. Da gibt es halt eine Veranstaltung, abends kommt irgendwie ein Partner, dann zückt jemand die Kreditkarte und wir haben die Pizza bestellt. Wenn ich bei uns vorher nicht die Liste, eine tolle Excel-Liste, vorher eingereicht habe und die Begründung unter Umständen beim Kanzler eingeholt habe, dann funktioniert das Ganze nicht.“ (HS2-Management1, 24)

Als übergreifendes Problem bei Transferaktivitäten wird in den Fallstudien die Vorgabe zur Vollkostenrechnung identifiziert. Die Anforderung der Vollkostenrechnung basiert auf dem Subventionsrecht und soll Wettbewerbsverzerrungen verhindern. Diese führe aber z.B. bei Auftragsforschung häufig zu Preisen, die von externen Partner:innen als unrealistisch oder überhöht empfunden werden. Ein:e Transfermanager:in fasst die Problematik treffend zusammen: „Sind wir zu günstig, dann ist es ja mehr oder weniger Wettbewerbsverzerrung. Ist

es zu teuer, greifen wir ja praktisch, also wird uns Profitmaximierung unterstellt, was ja eigentlich nicht unser hoheitliches Gebiet ist“ (HS2-Management3, 18).

Dies erschwere die Akquise von Partner:innen und die Durchführung innovativer Kooperationsprojekte (besonders kritisch bei kleineren Lehrprojekten). Zudem verhindere dies, dass die Hochschulen mit Transferaktivitäten Geld verdienen oder zumindest Kosten kompensieren können – was als eines der Ziele von Transfer beschrieben wird:

„Kommen wir in die Vollkostenrechnungsthematik, dann winken alle ab da draußen, also sagen, das ist völlig illusorisch, so ein Preis. Also das ist leider ganz oft so, da stoßen wir an Grenzen, die für einen langfristig wirksamen Transfer eigentlich sinnvoll wären.“ (HS2-Wissenschaft, 37)

3.2.2. *Steuerrechtliche Herausforderungen*

Hochschulen unterliegen als öffentliche Einrichtungen steuerrechtlichen Beschränkungen. Die EU-rechtlich vorgeschriebene Trennungsrechnung¹⁶ zwischen hoheitlich nicht-wirtschaftlichen und wirtschaftlichen Tätigkeiten an Hochschulen führt fallübergreifend zu komplexen Abgrenzungsfragen. Ein:e Transfermanager:in berichtet aus seiner/ihrer Hochschule davon, dass die Verwaltung sehr vorsichtig mit der Trennungsrechnung umgehe: „Da haben wir aber einen Steuerberater, der da sehr, sehr vorsichtig ist an der Hochschule, [...] da ist das jetzt alles so angstbesetzt bei uns in der Verwaltung“ (HS3-Wissenschaft2, 30). Erschwerend komme hinzu, dass es an der Hochschule noch keine etablierten Prozesse zum Umgang mit der Trennungsrechnung gebe, weshalb sich eine Tendenz zur Vermeidung potenziell wirtschaftlicher Aktivitäten beobachten lasse.

Als besonders problematisch wird von mehreren Interviewpartner:innen der Umgang mit *Sponsoring* bei Transferveranstaltungen beschrieben. Die Hochschulen unterliegen steuerrechtlichen Beschränkungen, die die Annahme von Sponsorengeldern erschweren oder gar verhindern. Sponsoringeinnahmen sind dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb einer Hochschule zuzuordnen. Die steuerrechtlichen Konsequenzen ergeben sich aus Art und Umfang von Leistung und Gegenleistung. Dass öffentliche Gelder nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden sollen, ist zwar für die meisten Befragten nachvollziehbar, führt aber in der derzeitigen Praxis zu erheblichen Einschränkungen. Transfereinheiten an Hochschulen sollen sich an die Gegebenheiten der freien Wirtschaft anpassen, könnten aber nicht die gleichen Mittel einsetzen, um attraktive Veranstaltungen zu organisieren. Ein:e Transfermanager:in verdeutlicht diese Problematik (HS1-Management4, 39): Hochschulen hätten oft nicht das Budget für ein Buffet oder Getränke, die in der freien Wirtschaft bei solchen Veranstaltungen üblich seien. Wenn sie jedoch Sponsoren für solche Annehmlichkeiten gewinnen, wird die Veranstaltung als kommerziell eingestuft. Dies habe auch zur Folge, dass Ressourcen wie Räumlichkeiten der eigenen Hochschule, die normalerweise kostenlos zur Verfügung stehen, plötzlich bezahlt werden müssten. Die Möglichkeiten, z.B. attraktive Netzwerktreffen zu organisieren, würden dadurch stark eingeschränkt.

Viele der Befragten bedauern diese Regelung(en), da Transferveranstaltungen in größerem Umfang, z.B. in Kooperation mit größeren bzw. zahlungskräftigen Unternehmen oder mit Honoraren für namhafte Personen, so nicht oder nur schwer zu organisieren sind. In einem Fall sei man bei einer Veranstaltung auf die Idee gekommen, ein Unternehmen für die Be-

¹⁶ „Hochschulen erbringen klassischerweise neben nicht-wirtschaftlichen Leistungen (z.B. der Ausbildung von Studierenden) auch wirtschaftliche Leistungen (z.B. Auftragsforschung für Dritte). Daher muss die Universität diese beiden Geschäftsfelder bezüglich Kosten und Finanzierung eindeutig voneinander trennen, um nachzuweisen, dass keine Quersubventionierung erfolgt. Das Ziel der dafür erforderlichen Trennungsrechnung ist es, im Jahresabschluss den Nachweis zu erbringen, dass öffentliche Mittel nicht zur Subventionierung wirtschaftlicher Tätigkeiten eingesetzt wurden.“ (<https://forschung.uni-mainz.de/technologietransfer/trennungsrechnung/>, 20.2.2025)

reitestellung von Speisen und Getränken zu beauftragen. Dies sei von der Verwaltung als „indirektes monetäres Sponsoring [gesehen worden]. Darauf müssen Sie aber dann Steuern zahlen. Schon hatten wir wieder einen Rattenschwanz an Bürokratie am Hals“ (HS5-Wissenschaft2, 41). In den Fallstudien finden sich zahlreiche weitere Beispiele dieser Art, z.B.:

„In [Name der Initiative] haben wir jetzt zweimal ein ganz großes Start-up-Event für die Region aufgelegt. Bei uns waren fast 500 oder gut 400 Teilnehmer, relativ viele Start-ups auch. Ja, was müssen wir da machen. Wir müssen gucken, wie wir es schaffen, zumindest eine Basisbewirtung für so eine Flaggschiffveranstaltung auf die Reihe zu kriegen. Sponsoring sagt die Hochschule Nein, ihr dürft auf keinen Fall mehr Sponsoring annehmen, wir sind mit unserem Sponsoring schon an der Oberkante. Also muss man irgendwie gucken, findet man jetzt nette Organisatoren oder andere Organisationen, die sagen, na gut, dann übernehmen wir die Rechnung.“ (HS2-Wissenschaft, 37)

Solche (negativen) Erfahrungen würden auch bei den Unternehmen zu Frustration führen und möglicherweise wichtige Kooperationen verhindern, so ein.e befragte.r Transfermanager.in (HS2-Management2, 50). In einem Fall habe man versucht, eine kreative Lösung zu finden, indem man bei den Unternehmen angefragt habe, ob sie das Geld statt als Sponsoring als Spende zur Verfügung stellen würden. Dies sei aber von Seiten der Unternehmen administrativ nicht darstellbar gewesen, da Sponsoring als Werbemittel eingeplant seien – ansonsten bekämen die Unternehmen wiederum Probleme bei der Steuerprüfung (HS2-Management2, 69).

„Man darf fast bald gar keinen Kaffee mehr ausgeben, man darf nichts mehr machen. Das ist ein riesiges Problem, weil man sich außerhalb ... des Üblichen in der Geschäftswelt bewegt. Und dann kriegt man, man kriegt auch keine Referenten dafür und man kriegt dann auch bald keine Teilnehmer mehr dafür, weil die sich sozusagen nicht wertschätzend behandelt fühlen. [...] Da isoliert sich die gesamte sozusagen öffentlich finanzierte Hochschule und Forschungswelt von dem Rest der Realität.“ (HS5-Extern4, 26)

Zur Wahrheit gehört aber auch, dass Hochschulen (u.a. einige unserer Fallhochschulen) schon seit längerer Zeit auf unterschiedliche Weise (z.B. durch Merkblätter und Leitfäden) versuchen, hochschulintern und hochschulextern transparent zu machen, was Trennungsrechnung bedeutet und wie mit Sponsoring-Aktivitäten umzugehen ist.¹⁷

Im Bereich Entrepreneurship spielt neben Transferveranstaltungen auch die *Vermietung von Räumlichkeiten* (z.B. für Gründerteams) eine wichtige Rolle. Steuerrechtliche Herausforderungen wie die Trennungsrechnung würden jedoch eine effektive Nutzung solcher Räumlichkeiten verhindern. Kurzweilige Vermietungen (bis zu einem Jahr) könnten zwar direkt über die Hochschulen abgewickelt werden, bei längerfristigen Mietverträgen werde es jedoch schwierig, mit der Konsequenz: „Die Räume werden nicht mehr vermietet, weil der Prozess so umständlich ist und am Schluss kein Benefit dabei herausfällt“ (HS2-Management1, 40).

Zu den wirtschaftlichen Leistungen der Hochschulen gehört auch die Auftragsforschung für Dritte. An zwei der untersuchten Hochschulen wurden *Tochtergesellschaften* ausgegründet, die Dienstleistungen in Bereichen der anwendungsnahen Forschung bzw. der Auftragsforschung übernehmen. Auslöser für diese Ausgründungen war die Erkenntnis, dass die Körperschaft des öffentlichen Rechts hierfür nur bedingt ausgelegt sei bzw. die Hochschulverwaltungen vor erhebliche Herausforderungen stelle (z.B. bei der Projektmittelbewirtschaftung oder Personaleinstellungen).

¹⁷ Beispiele dafür finden sich an der TU-Chemnitz (https://www.tu-chemnitz.de/ub/dokumente/ordnungen/merkblatt_sponsoring_spenden.pdf, 20.2.2025), Universität Bremen (https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/dezernat/dezernat7/Abgrenzung_Spenden_-_Sponsoring_08_21.pdf, 20.2.2025), der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (https://www.th-owl.de/files/subwebs/downloads/verwaltung/dez_4/steuerrecht/Spenden-Sponsoring.pdf, 20.2.2025) oder der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (<https://forschung.uni-mainz.de/technologietransfer/trennungsrechnung/>, 20.2.2025).

3.2.3. *Arbeitsrechtliche Herausforderungen*

In den Fallstudien wird mehrfach ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zwischen dem legitimen Ziel des Beschäftigtenschutzes durch tarifliche und arbeitsrechtliche Regelungen einerseits und den Flexibilitätserfordernissen erfolgreicher Transferaktivitäten andererseits angesprochen. Während das öffentliche Dienst- und Tarifrecht sowie das Wissenschaftszeitvertragsgesetz wichtige Schutzfunktionen erfüllen, würden sie gleichzeitig Transferaktivitäten – insbesondere, wenn sie kurzfristiger oder experimenteller Natur sind – erschweren. Exemplarische Beschreibungen hierzu finden sich in den Fallstudien.

Ein.e Verwaltungssachbearbeitende.r beschreibt, dass die strikte Bindung von Entscheidungskompetenzen an formale Stellenbeschreibungen, zugehöriger Aufgabenfelder und Kompetenzen sowie der damit einhergehenden Eingruppierung, im Alltag mitunter ein Hindernis für schlanke Arbeitsabläufe (in Bezug auf Transferprojekte) darstelle:

„Ich würde durchaus auch einen Mittelabruf unterzeichnen, das merkt eh keiner [...] Weil ich diesen Mittelabruf vertreten kann, wenn ich die über drei Monate begleitet habe, weil das meine Tabelle hergibt, weil es der Kontoausdruck hergibt, weil das die Logik hergibt. Das sind Dinge, wo ich mich wirklich frage, muss man das unbedingt an eine Stellenbeschreibung knüpfen?“ (HS6-Verwaltung, 50)

Die Interviewte Person betont in diesem Zusammenhang aber auch, dass diese Herausforderungen nicht hochschulspezifisch sind, sondern ein generelles Problem im öffentlichen Sektor darstellen würden.

Auch die Regelungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes würden befristete Anstellungen begrenzen und es erschweren, kurzfristig Personal für Transferprojekte einzustellen. Ein.e Transfermanager.in (HS1-Management2, 32, 50) beschreibt das deutsche Tarifsystem mit seinen Eingruppierungsregelungen, die Besoldungsgesetze auf Bundes- und Landesebene und die stark eingeschränkten Möglichkeiten für Zusatzverdienste als rückschrittlich – insbesondere im internationalen Wettbewerb, aber auch im Wettbewerb um Personalgewinnung mit der Privatwirtschaft. Diese seien wenig attraktiv für transferaktive Forschende und gut vernetzte, hochqualifizierte Transfermanager.innen. Das sei u.a. ein Grund dafür, warum Hochschulen Tochtergesellschaften (z.B. für Auftragsforschung) ausgründen. Solche Ausgründungen können als organisatorische Antwort auf die tarif- und personalrechtlichen Restriktionen verstanden werden.

Darüber hinaus sind die Hochschulen gesetzlich (u.a. Arbeitsschutzgesetz und Betriebssicherheitsverordnung) verpflichtet, die Sicherheit der Arbeitsmittel (z.B. Laptops, Telefone) in regelmäßigen Abständen überprüfen zu lassen. Wie dies geschieht, ist Sache der Hochschulen selbst. In der Regel übernimmt das Gebäudemanagement der Hochschulen zumindest die Koordination. Auch solche auf den ersten Blick eher unbedeutenden Prozesse können sich hemmend auf Transferaktivitäten auswirken. Eine.r der befragten Transferbeauftragten, die/der gleichzeitig in der Gründungsberatung tätig ist, beschreibt dies an einem Beispiel: Für eine kurzfristige Veranstaltung sollte auf dem Gelände der Hochschule ein Grillfest organisiert werden. Die elektrischen Geräte dafür (z.B. Gasgrill) durften aber nur nach einer Sicherheitsprüfung und mit einem Prüfsiegel verwendet werden, was den externen Gästen bzw. Mitveranstaltern, die ihre eigenen Geräte mitbrachten, schwer zu erklären war. Der geschilderte Fall sei kein großes Hindernis gewesen, „aber wenn es dann wirklich so weit ist, dass man schon Bedenken hat, überhaupt mal nachzufragen und schon Angst hat vor der Antwort, dass es wahrscheinlich gar nicht klappt, dann ist das doof“ (HS6-Management1, 58).

3.2.4. *Sonstiges relevantes Recht und weitere relevante Regulierungsbereiche*

Neben den zentralen haushalts-, steuer- und arbeitsrechtlichen Herausforderungen wurden in den Fallstudien zudem weitere Rechtsbereiche und Regulierungen angesprochen, die mitunter einen hemmenden Einfluss auf Transferaktivitäten haben.

Datenschutzrecht

Obwohl das Thema Datenschutz an deutschen Hochschulen nach wie vor virulent ist, wird es in den Fallstudien (erstaunlicherweise) nur vereinzelt erwähnt und als Hemmnis für Transferprozesse beschrieben. Es sei ein Thema, das einen immer irgendwie berührt (HS3-Management2, 40). Aus den Fallstudien lassen sich zwei exemplarische Beschreibungen identifizieren, in denen das Thema Datenschutz hemmend auf Transferprozesse wirkte: Zum einen würden datenschutzrechtliche Aspekte bei der Öffentlichkeitsarbeit und bei Vernetzungsaktivitäten relevant; zum anderen insbesondere bei Projekten in Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft (z.B. Citizen-Science-Projekte). Im letztgenannten Beispiel war dies besonders hinderlich, da es hochschulintern keine Ansprechperson gab, die sich speziell mit solchen Projekten auskannte: „Ob das jetzt DSGVO-technisch hundertprozentig sauber war, weiß niemand von uns“ (HS5-Wissenschaft1, 30).

Urheberrecht und Schutzrechte

Auch die Regelungen zu geistigen Eigentumsrechten (Intellectual Property Rights, IPR) erweisen sich als Herausforderung für den hochschulischen Transfer. Die empirischen Befunde aus den Fallstudien zeigen zwei zentrale Problemfelder auf: zum einen der Umgang mit IPR in der transferorientierten Lehre, zum anderen die generelle Rigidität der IPR-Regelungen im Hochschulkontext.

Besonders deutlich werden die Herausforderungen im Bereich der transferorientierten Lehre. Eine der Fallstudien dokumentiert hier eine (grundsätzliche) Inkompatibilität zwischen den deutschen Schutzrechtregelungen und innovativen Lehrformaten, die auf Unternehmenskooperationen basieren. Das Problem manifestiert sich exemplarisch in der Unmöglichkeit, rechtssichere „Case Studies“ mit Unternehmen durchzuführen. Die rechtliche Situation in Deutschland führe zu der paradoxen Konstellation, dass Unternehmen zwar Problemstellungen in die Lehre einbringen können, aber keine gesicherten Rechte an den entwickelten Lösungen erhielten. Dies behindere nicht nur den Transfer, sondern schaffe auch Rechtsunsicherheit bei der Verwertung studentischer Arbeiten.

„Sie können kein Lehrformat verkaufen, ein Thema in die Lehre reinbringen. Sie können schon jemandem [Unternehmen] mal erlauben, die Idee reinzubringen, dürfen es aber kaum labeln. Dann dürfen Sie nicht mal sein Logo zeigen. Also auch nicht so eine Art passives Sponsoring machen. Geht nicht. Ideen können Sie reinwerfen. Problem ist, alles was im Lehrformat entsteht, gehört erstmal den Studierenden. Das heißt, wenn Sie da jetzt irgendeine Business-Idee reinwerfen, wollen Sie sich die ausarbeiten lassen, dann haben Sie gar keine Recht mehr dran, sondern haben die Studierenden es. Noch viel schlimmer, Sie werfen was rein, was Ihnen wirklich am Herzen liegt, für das Sie schon Lösungen haben, wollen nur mal testen, ob die auch darauf kommen. Wenn die darauf kommen, gehört es denen. Dann haben Sie ein Problem, nachzuweisen, dass das Ihres war. Also IP-Recht und Lehrformate passen in Deutschland nicht zusammen. Das heißt, wenn Sie mit den Firmen etwas machen wollen, dass die Firmen sagen, ich will mir jetzt wirklich was die Mitarbeiter und Studierenden ausarbeiten lassen, müssen Sie irgendein Konstrukt fahren, indem Sie eine Art Mitarbeiter-Erfindungssituation herstellen. Also, indem Sie am besten Ihre Studierenden für ein paar Wochen anstellen – ein Art Summer-School. Das heißt, das Angebot, dass Sie für ein Unternehmen was machen und das dann IP-sicher ist, funktioniert gar nicht.“ (HS2-Management2, 67)

Die zweite zentrale Problemdimension betrifft den grundsätzlichen Umgang mit IPR im Hochschulkontext. Hier wird in den Fallstudien insbesondere das Prinzip der Dienstleistungserfindung bzw. Arbeitnehmererfindung thematisiert, nach dem die Hochschule Eigentümer des geistigen Eigentums und der Arbeitsergebnisse ihrer Beschäftigten ist. Wenn ein Unternehmen ein Eigentumsrecht erwerben möchte, muss es dafür bezahlen. Diese Regelung schränke jedoch die Möglichkeiten der Verwertung/Wertschöpfung am Hochschulstandort bzw. in der jeweiligen Region ein – sei also innovationshemmend.

Raummanagement: Flächen- und Kostenvorgaben

An Hochschulen herrschen relativ starre und fragmentierte Raumstrukturen vor, die nicht zuletzt durch ministerielle Flächen- und Kostenvorgaben im Rahmen der Flächenbedarfsermittlung und des Hochschulbaus im Allgemeinen geprägt sind (Bielefeld 2021: 34). Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass es hochschulinterne Gestaltungsrichtlinien gibt, die Raumkonzepte (z.B. Farbdefinitionen und Beschilderungssysteme) regeln. Diese können dynamische Transferprozesse und die flexible Nutzung von Flächen und Räumen mitunter erschweren oder verzögern. Hierzu ein Beispiel aus einer der Fallhochschulen: Die Betriebseinheit einer Hochschule, die für den Erstkontakt mit Gründerteams zuständig ist, wollte ihre Räumlichkeiten farblich Start-up-freundlicher gestalten und ein Türschild zur besseren Präsentation anbringen. Das zuständige Dezernat reagierte darauf zunächst beschränkend/restriktiv, da das Türschild nicht den Standardmaßen und die Farben nicht dem Farbschema der Hochschule entsprach. Die Diskussionen darüber dauerten nach Aussage einer befragten Person in dem Fall ein dreiviertel Jahr, bis die räumlichen Veränderungen genehmigt wurden (HS5-Management2, 77).

Neutralitätsgebot

Öffentliche Einrichtungen sind verfassungsrechtlich zur Neutralität verpflichtet. Damit sind auch die Hochschulen von der Neutralitätspflicht betroffen. Werbung und Sponsoring an Hochschulen können daher die Neutralität und Unabhängigkeit gefährden. Dies führt nicht selten zu Diskussionen an den Hochschulen, insbesondere wenn die Sachverhalte unklar sind. Ein Beispiel aus einer der Fallhochschulen zeigt, welchen ambivalenten Einfluss das Neutralitätsgebot auf Transferaktivitäten haben kann (HS3-Management2, 26): Eine Transferstelle möchte ihre Präsenz auf verschiedenen Social-Media-Plattformen ausbauen und optimieren. Im Rahmen der Darstellung von Transferprojekten, die an der Hochschule stattfinden, sollen auch Links zu Kooperationspartnern (hier: Unternehmen) aufgeführt werden. Ob dies zulässig ist, muss derzeit vom Justizariat geprüft werden, da nicht der Eindruck von Werbung entstehen darf.

Grundordnung

Bei einer Grundordnung handelt es sich um die Satzung einer Hochschule, die die Aufgaben der Hochschule und ihrer Instanzen auf den verschiedenen Ebenen festlegt und regelt. Die Grundordnungen der Hochschulen regeln u.a. die Mitgliedschaft in der Hochschule, d.h. wer unter welchen Bedingungen als Mitglied gilt. Was auf den ersten Blick trivial erscheint, kann erhebliche Auswirkungen auf Transferprozesse haben – in einem Untersuchungsfall insbesondere im Bereich der Unternehmensgründungen.

Eine unserer Fallhochschulen hat ein Zentrum eingerichtet, in dem alle Gründungsaktivitäten und -themen zusammenlaufen. Das Leistungsangebot reicht von Beratungsangeboten über Netzwerkunterstützung bis hin zur Bereitstellung von Infrastruktur für Start-ups. Anspruchsberechtigt sind in der Regel die Hochschulangehörigen. Im Laufe der Zeit wurde jedoch festgestellt, dass externe Akteure – Gründerteams bestehen in der Regel nicht nur aus Hochschulangehörigen – kaum berechtigt waren, die Angebote und die Infrastruktur (Miete, Zugang zu Schließsystemen oder zum internen IT-Netzwerk) des Zentrums ohne weiteres zu nutzen. Gelöst wurde dies schließlich durch eine Formulierungsänderung in der Grundordnung (unter Einbeziehung des Justiziariats), die es nun ermöglicht, unter bestimmten Voraussetzungen auch externe Akteure als Hochschulangehörige in die Gründungsförderung einzubeziehen (HS2-Wissenschaft1, 14, 35).

Folglich lässt sich mit Blick auf die einleitend aufgeführte Übersicht 8 der Rechtsmaterien im Hochschulkontext folgende Übersicht 9 zu den in den Daten analysierten Hemmnissen erstellen.

Übersicht 9: Rechtliche und regulatorische Hemmnisse im hochschulischen Transfer

Rechtsbereich	Spezifische Hemmnisse (Auswahl)
Haushaltsrecht (Zuwendungen)	• Komplexe Antragstellung und Projektabwicklung • Starre Fristen und Mittelverwendungsvorgaben • Aufwendige Berichtspflichten • Bindungsfristen für mit Fördermitteln angeschaffte Geräte
Vergabe und Beschaffung	• Unverhältnismäßiger Aufwand für Vergleichsangebote • Lange Bearbeitungszeiten • Eingeschränkter Zugang zu kostengünstigen/schnellen Lieferkanälen • Fehlende Möglichkeit zu Kreditkartenzahlung
Buchführung und Kostenrechnung	• Vorgaben zur Vollkostenrechnung • Bewirtschaftungsregeln
Steuerrecht	• Trennungsrechnung • Sponsoring • Unterschiedliche Steuerregelungen für Hochschulen und Partner aus der Praxis
Arbeitsrecht	• Tarifliche und arbeitsrechtliche Beschränkung
Datenschutzrecht	• Komplexe Datenschutzerfordernisse • Fehlende Expertise für datenschutzkonforme Projektgestaltung
Urheberrecht und Schutzrechte	• Komplexe Regelungen zu geistigen Eigentumsrechten • Inkompatibilität zwischen IP-Regelungen und transferorientierten Lehrformaten

3.3. Organisationale Hemmnisse: Strukturen, Prozesse und Handlungslogiken

Nachdem der Einfluss rechtlicher Regelungen auf Transferprozesse empirisch ermittelt wurde, wird im Folgenden das Ausmaß bürokratisierender Strukturen, Prozesse und Handlungslogiken sichtbar gemacht, die sich im Zeitverlauf in die Organisationen eingeschlichen haben.

3.3.1. Zuständigkeiten und Kommunikation

Fallübergreifend zeigt sich, dass Herausforderungen in den Transferprozessen häufig durch unklare oder sich überschneidende Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten entstehen. An einer Fallhochschule wird in diesem Zusammenhang von einer „Nicht-Zuständigkeits-Rängelei“ (HS1-Management3, 52) zwischen den Abteilungen gesprochen, wenn Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geklärt oder institutionalisiert sind. Solche lassen sich häufig an den Schnittstellen von angrenzenden transferrelevanten Bereichen (z.B. Transferstelle, Kommunikationsabteilung, Gründungsberatung, Patentverwertung) finden: „Und da gibt es natürlich Randbereiche, da muss man sich abstimmen. Und das muss man auch nach außen kommunizieren, damit die Forschenden wissen, wo sie sich hinwenden sollen.“ (HS5-Management1, 38) Diese Unklarheiten können zum Teil daraus resultieren, dass bestehende zentrale Verwaltungseinheiten zunehmend mit Transferaktivitäten konfrontiert werden, für die sie ursprünglich nicht vorgesehen waren. Verwaltungseinheiten, die ursprünglich für klassische Aufgaben wie Forschungsadministration oder Drittmittelverwaltung konzipiert wurden, müssen mit der Zunahme von Transferaktivitäten zusätzliche spezifische Transferaufgaben wie die Gestaltung von Kooperationsverträgen oder die Patentverwertung übernehmen, wenn die Organisationsstrukturen nicht angepasst wurden. Diese Erweiterung des Aufgabenspektrums kann daher zu Abgrenzungsschwierigkeiten, Kompetenzüberschneidungen und unklaren Zuständigkeiten führen.

Aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten der Betriebseinheiten ist ein enger Austausch wichtig. Eine/ einer der befragten Transfermanager.innen macht darauf aufmerksam, dass die unterschiedlichen Zuständigkeiten je nach Ausgestaltung eines Transferprojekts für die wissenschaftlichen Mitarbeiter.innen verwirrend sein können – handelt es sich z.B. um

eine wissenschaftliche Dienstleistung, um Auftragsforschung oder um ein Projekt mit Anwendung gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Darüber hinaus kann auch bereits die Verortung der Verwaltungsstrukturen einer Hochschule Einfluss auf die Transferaktivitäten haben: An einer der Fallhochschulen verfügt jede Fakultät bzw. jeder Fachbereich über einen eigenen Verwaltungs- und Technikbereich mit einer kaufmännischen Leitung und entsprechenden Sachbearbeiter:innen. Der nahe Kontakt zwischen Verwaltung und wissenschaftlichem Personal erleichtert zwar die Kommunikation, da die richtigen Ansprechpartner:innen schon bekannt sind. Insgesamt bedürfte es durch die dezentrale Struktur jedoch mehr Verwaltungspersonal, das zusätzliche personelle Ausfälle in anderen Fakultäten bzw. Fachbereichen nicht selbstverständlich ausgleichen könnte, „weil jeder hat seine eigene Arbeitsweise“ (HS7-Management1, 86). Die dezentrale Struktur kann also bei anhaltendem Personalmangel von Nachteil sein. Aber auch für interdisziplinäre Transferaktivitäten kann eine dezentrale Zuständigkeitsstruktur in der Verwaltung zusätzliche Komplexität erzeugen, wie ein weiteres Beispiel aus derselben Hochschule zeigt:

„Und da mussten dann drei Finanzsachbearbeiter sich untereinander abstimmen und die Gelder hin und her schieben. Egal, wer den Hut dann auf hat, der muss dann die Gelder wieder weiterleiten an eine andere Fakultät und so weiter. Sie können sich vorstellen, dass es hat das Ganze nicht unbedingt beschleunigt.“ (HS7-Leitung, 20)

Hinsichtlich der Ablauforganisation wird an allen Standorten über das richtige Maß an Standardisierung diskutiert. Diese Diskussion offenbart einen grundsätzlichen Zielkonflikt zwischen Effizienz durch Standardisierung und notwendiger Flexibilität im Transfer. An einer Fallhochschule wird dieser Konflikt deutlich beschrieben: „Prozessbeschreibungen sind nicht so super beliebt bei Kolleginnen und Kollegen professoraler Art, weil das ist dann wieder etwas, an das man sich halten muss. Und es engt irgendwie ein.“ (HS3-Leitung, 26) Eine hohe Personalfuktuation, z.B. unter wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, macht jedoch die Notwendigkeit einer strukturierten Weitergabe von Prozesswissen deutlich (HS2-Management1, 65). Erfolgt hochschulischer Transfer unstrukturiert und prozessual wenig standardisiert, kann dies mit weiteren Ressourcenverlusten einhergehen:

„Also tatsächlich, ist es bei uns, der Hauptkraftverlust oder Ressourcenverschwendung passiert dadurch, dass es ineffizient und unstrukturiert passiert, noch. Also das heißt, wir haben noch keine wirklichen Prozessbeschreibungen, wie solche, sag ich mal jetzt, Forschungsprojekte angebahnt oder dann wieder sozusagen der Nachbewertung zugeführt werden. Das ist häufig noch auf individuelle Machart angewiesen. Der eine macht so, der andere macht so, der eine bindet den ein, der andere bindet den ein. Das heißt, das ist auch noch ein Pflänzchen, was entstehen ist bei uns. Das heißt, es braucht aus meiner Sicht einfach definierte Prozesse dafür.“ (HS3-Leitung, 26)

Obwohl die Bedeutung einer Prozessformalisierung und -dokumentation anerkannt wird, scheitert die Umsetzung oft an praktischen Hindernissen. Entweder seien solche Prozesse nur bedingt formalisierbar oder es fehle einfach an geeigneten und bezahlbaren Tools dafür (HS2-Management1, 67). Diese Spannung zwischen Standardisierung und Flexibilität scheint charakteristisch für hochschulischen Transfer zu sein, da Transfer einerseits verlässliche Strukturen benötigt, andererseits aber auch Raum für Innovation und kreative Lösungen erfordert.

Auch die interne Kommunikation ist von einem Spannungsfeld zwischen formalen und informellen Wegen geprägt. Während formalisierte Kommunikationsprozesse wichtig für strukturiertes Arbeiten und die Nachvollziehbarkeit von Arbeitsprozessen sind, läuft ein Großteil der Abstimmungen zwischen verschiedenen Hochschuleinheiten (auch im Transferkontext) über informelle Kanäle. Diese informellen Abstimmungsprozesse betreffen sowohl den Informationsaustausch zwischen Verwaltung und Wissenschaft als auch die Koordination zwischen verschiedenen Serviceeinheiten wie Transferstellen, Rechtsabteilungen oder Finanzverwaltung. Der Grad der Formalisierung ist von Hochschule zu Hochschule sehr unterschiedlich, wobei die Größe der Einrichtung eine wichtige Rolle zu spielen scheint. An kleineren Hoch-

schulen dominieren eher informelle Prozesse: „Also das ist eine unserer Stärken, wie auch eine unserer Schwächen, dass wir so viel informell erledigen, weil wir relativ klein sind, überschaubar sind“ (HS4-Management1, 45). Wenn informelle Kommunikationswege überwiegend funktionieren, gibt es i.d.R. keine Bestrebungen, diese (teilweise) zu formalisieren. Dies ist solange unproblematisch, bis durch Veränderungen, z.B. Personalwechsel, die Informalität zu Unsicherheiten in Abläufen führt. Ein.e Hochschulmitarbeiter.in einer anderen eher kleinen Hochschule sieht in einer fehlenden Formalisierung von Zuständigkeiten auch Probleme für die Kommunikation nach außen:

„Bei uns ist das Problem glaube ich noch nicht so krass wie bei einer großen Universität. Wir kennen uns zumindest untereinander und können dann die Leute hin- und herschieben. Aber es ist natürlich auch für die Unternehmen sinnvoll, dass man da mal eine Übersichtlichkeit schafft, welche Möglichkeiten gibt es denn, wen spreche ich an, wie kann ich überhaupt mit der Hochschule in Kontakt kommen.“ (HS6-Management2, 44)

Von hochschulexternen Akteuren wird häufig berichtet, dass die Hochschule eine Blackbox sei, es keinen Überblick über Beteiligungsmöglichkeiten und keine koordinierende, verbindende Struktur bzw. Ansprechpartner:innen gebe (HS3-Extern1, 79–81; HS4-Extern2, 44). Aus diesem Grund vollziehen sich dann viele Absprachen eher über persönliche Netzwerke.¹⁸ Nicht auszuschließen ist aber auch die umgekehrte Perspektive, d.h. die Nutzung persönlicher Netzwerke trägt dazu bei, dass Standardisierungen (z.B. ein Überblick fester Ansprechpartner:innen) nicht vorangetrieben werden. Vermutlich bedingt sich beides in der Praxis gegenseitig.

Eine weitere organisationale Herausforderung stellen kommunikative Übersetzungsleistungen zwischen Wissenschaft und hochschulexternen Akteuren (hier: Unternehmen) dar, denn die Praxis kommuniziert nicht wissenschaftlich, sondern praktisch. Überdies operieren Hochschulen in anderen Zeitdimensionen als Unternehmen, was Kommunikationsprobleme zusätzlich verschärfen kann. Solche Übersetzungen müssen vor allem von den Transfermanager:innen in den Transferstellen geleistet werden – aber nicht nur nach außen, sondern auch innerhalb der Hochschulen, z.B. zwischen den Forschenden und der Hochschulverwaltung. Dafür braucht es spezifische Erfahrungen und Sachkenntnisse. Da jedoch ein Großteil dieser Stellen an den Hochschulen aus Drittmitteln finanziert wird, was zu einer hohen Personalfluktuation im Transferbereich führt, wird ein nachhaltiger Aufbau von Übersetzungskompetenz in den Transferbereichen verhindert.

3.3.2. *„Mindset“ und Handlungslogiken*

Hochschulischer Transfer ist in dem Sinne nicht selbstverständlich, als dass Wissenschaft als autonomes Funktionssystem auch ohne Transfer möglich ist. Insofern stellt Transfer, insbesondere an Hochschulen, eine ‚Zusatzleistung‘ dar, für die es – neben dem Streben nach Erkenntnisgewinn – zusätzlicher Motive bedarf. Liegen diese nicht vor, erzeugt dies offen oder verdeckt Widerstände gegen das Transferansinnen. Das bestätigt sich auch in den Fallstudien, in denen Transfer häufig als „Extra“ oder „Zusatz“ wahrgenommen und nicht als integraler Bestandteil der Hochschulaktivitäten von Wissenschaftler:innen verstanden wird. Wissenschaftler:innen würden durch Transfer keine Reputation erlangen, vielmehr stünden klassische wissenschaftliche Reputationselemente wie Drittmittel, Absolvent:innen und Publikationen im Fokus (HS1-Wissenschaft1, 50).

Die unterschiedliche Wahrnehmung und Priorisierung von Transfer spiegelt sich auch in der Zusammenarbeit verschiedener Hochschuleinheiten wider. Fallübergreifend lässt sich beobachten, dass die Interaktion zwischen wissenschaftlichem Personal und Verwaltungseinheiten unterschiedliche Qualitäten aufweist. Unterschiedliche wissenschaftliche Mitarbeiter:in-

¹⁸ s.u. 3.3.3. Engagement und Einfluss einzelner Personen

nen beschreiben die Zusammenarbeit mit den wissenschaftsunterstützenden Einheiten und Serviceeinrichtungen häufig als unproblematischer als die Zusammenarbeit mit den überwiegend verwaltenden Einheiten der Zentralverwaltung. Der Zentralverwaltung wird dabei eine grundlegend andere Handlungslogik zugeschrieben, die z.B. als „problemorientiert statt lösungsorientiert“ charakterisiert wird (HS4-Wissenschaft2, 32). Diese risikoaverse Handlungslogik äußert sich in der Tendenz, bei Unsicherheiten oder rechtlichen Grauzonen eher zur Nicht-Handlung zu neigen als aktiv Lösungswege zu entwickeln. Dieses Phänomen reflektiert eine Eigenschaft bürokratischer Organisationen: die institutionalisierte Vermeidung von Verantwortungsübernahme bei unklaren oder neuen Anforderungen aus der Umwelt (vgl. Mayntz 1997; Derlien/Böhme/Heindl 2011). Im Kontext von Transferaktivitäten, die mitunter Flexibilität erfordern, wirkt diese Handlungslogik besonders hemmend. Risikoaversion führt in den Fallhochschulen zu zeitlichen Verzögerungen, erhöhtem Abstimmungsaufwand und in einigen – wenn auch wenigen – Fällen sogar zur völligen Blockade von Transfervorhaben, wenn keine klar festgelegten Verfahren existieren.

Es zeigen sich aber auch generationelle und disziplinäre Unterschiede bei den Wissenschaftler:innen, wenn es um die Etablierung von Transferaktivitäten geht. So scheinen jüngere Professor:innen und Nachwuchswissenschaftler:innen dem Thema aufgeschlossener gegenüberzustehen als ältere. Wobei unter den Nachwuchswissenschaftler:innen (auch bei den Doktorand:innen) Transfer oft als zusätzliche Arbeit zur ohnehin schon arbeitsintensiven wissenschaftlichen Qualifikation gesehen wird – hier dominiere einfach der „Effizienzgedanke“ (HS5-Wissenschaft4, 44). Diese Priorisierung ist nachvollziehbar, solange Transferaktivitäten in den meisten Fachkulturen (noch) keine etablierten Qualifikationskriterien für wissenschaftliche Karrieren darstellen. „Die technischen Wissenschaften sind dem Transfer [zudem] näher dran. Die verstehen den auch instinktiv besser als die Geistes- und Kulturwissenschaften“ (HS1-Management4, 10). Solche disziplinären Unterschiede können darauf zurückzuführen sein, dass das Verständnis von Forschungstransfer lange Zeit auf die Kopplung von Industrie mit Ingenieur- und Naturwissenschaften verengt war. Daneben sind sichtbare Transferkanäle wie Auftragsforschung und Unternehmenskooperationen häufig auf technisch-naturwissenschaftliche Innovationen ausgerichtet. Geistes- und Sozialwissenschaften haben hingegen oft andere, weniger formalisierte Formen des Transfers entwickelt, die in der klassischen Transferdebatte (bisher) weniger sichtbar sind. Zudem sind die Verwertungslogiken in den technischen Disziplinen – etwa durch Patente oder konkrete Produktentwicklungen – direkter erkennbar als in den Geistes- und Sozialwissenschaften, wo der gesellschaftliche Impact oft diffuser und schwerer messbar ist.

Transferunterstützende Strukturen können zwar Transferaktivitäten bei den Wissenschaftler:innen fördern, Transfer müsse jedoch von den Wissenschaftler:innen selbst gelebt werden:

„Also ich meine, die entscheidendste Transferstruktur, die es noch zu entwickeln gilt, sind ja natürlich die Kolleginnen und Kollegen selber, beziehungsweise die Studierenden, weil dort findet Transfer am Ende des Tages natürlich im großen Stil statt. Das heißt, das Ziel muss es ja nicht sein, irgendeine Governance-Strukturen zu haben, die dann den Selbstzweck erfüllen, sondern dass das sehr gelebt wird in Lehre, Forschung und in sonstigen Projekten, Instituten, was auch immer an der Hochschule gemacht wird.“ (HS3-Leitung, 12)

Dieses Zitat spiegelt eine in den Interviews mehrfach geäußerte Erkenntnis wider: Während organisatorische Strukturen wichtige Rahmenbedingungen für den Transfer schaffen können, ist ihre Wirksamkeit letztlich begrenzt, wenn Transfer nicht aktiv von den Wissenschaftler:innen betrieben wird. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der an vielen Hochschulen zu beobachtenden projektfinanzierten und zeitlich befristeten Transferstrukturen relevant.

Auch in der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und externen Partner:innen zeigen sich in einigen Aspekten grundlegende kulturelle Unterschiede. IHK-seitig wird etwa berichtet, dass es den Wirtschaftsunternehmen oft an entsprechendem Mindset fehle. So sei den Wirt-

schaftsunternehmen oft nicht bekannt, was Transfer überhaupt bedeutet oder es fehle oft das Verständnis dafür, wie Transfer funktioniert bzw. funktionieren kann. Aus dieser Gemengelage ergebe sich, dass sich Unternehmensvertreter:innen wenig Zeit für das Thema nähmen bzw. sich wenig damit beschäftigen würden (HS1-Extern2, 12). Aus dem Bereich der Unternehmensverbände ist hingegen zu vernehmen, dass es den Hochschulen an unternehmerischem Denken fehle: „Transfer aus der Forschung in Gründung funktioniert nicht von alleine, weil Forschern, und das ist natürlich der Wissenschaft ureigen, das unternehmerische Denken fehlt“ (HS1-Extern3, 25f.).

Verstärkt werden solche Unterschiede durch divergierende Erwartungen und Zeitvorstellungen zwischen Hochschulen und Unternehmen:

„Also hauptsächlich ist es oft irgendwie von der Zeitschiene passt es nicht. ... wir denken in Semestern, die Unternehmen haben eine ganz andere Zeitrechnung, also denen dann zu sagen, ja, ihr habt jetzt ein Problem, das können wir schon bearbeiten, aber die Projekte sind jetzt erst wieder, also das geht erst im Sommersemester 2024, das passt halt da nicht zusammen.“ (HS3-Management2, 38).

Auch innerhalb der Wirtschaft gibt es strukturell bedingte Unterschiede in den Handlungslogiken: Während kleine und mittelständische Unternehmen in kurzfristigen Konjunkturzyklen und unter unmittelbarem Wettbewerbsdruck agieren müssen, sind Hochschulen auf längerfristige Planungshorizonte ausgerichtet, die sich an akademischen Kalendern und komplexen Verwaltungsprozessen orientieren. Große Unternehmen können diese zeitliche Lücke aufgrund ihres größeren finanziellen Spielraums besser überbrücken (HS7-Extern3, 18). KMU sind zudem oft auf schnelle Problemlösungen angewiesen, da sie im Tagesgeschäft kaum Ressourcen für längerfristige Entwicklungsprozesse vorhalten können. Diese grundsätzlich unterschiedlichen Handlungslogiken und Zeithorizonte erschweren die Zusammenarbeit systematisch, auch wenn beide Seiten grundsätzlich an Kooperationen interessiert sind.

3.3.3. *Engagement und Einfluss einzelner Personen*

Die Fallstudien machen deutlich, dass hochschulischer Transfer in hohem Maße von einzelnen engagierten Personen abhängig ist. Diese Personenabhängigkeit zeigt sich sowohl als Chance als auch als Risiko für das Transfergeschehen der Hochschulen.

Nicht alle Wissenschaftler:innen einer Hochschule sind gleichermaßen transferaktiv. Dies führt zu einer gewissen Konzentration der Transferaktivitäten auf bestimmte Kerngruppen forschungs- und transferaktiver Personen und Einheiten. Eine:r der befragten Transfermanager:innen versucht zu quantifizieren, wie viele Professor:innen an seiner/ihrer Hochschule überhaupt transferaktiv sind:

„Aus dem Bauch heraus würde ich sagen, von den knapp 500 ... Professuren die wir haben, sind 200 drittmittelaktiv. Und von diesen 200 würde ich wiederum sagen, beschäftigt sich die Hälfte irgendwann mal mit dem Transfergedanken und wirklich umsetzen tun es vielleicht 50.“ (HS1-Management3, 12)

Ähnliche Einschätzungen finden sich auch an einer kleineren HAW, wo sich nach Aussage einer/eines IHK-Vertreterin/Vertreters nur 15 Prozent der Professorenschaft für Transfer interessierten, den Rest interessiere das Thema nicht (HS3-Extern1, 28). Fallübergreifend lassen sich dabei Selbstselektionen besonders transferaffiner Personen beobachten.

Diese starke Konzentration auf wenige aktive Personen birgt auch Risiken. Ein zentrales Problem ist z.B. die hohe Anfälligkeit bei Personalwechseln. An einer Fallhochschule wird dies am Beispiel eines emeritierten Professors besonders deutlich beschrieben: „Die Schwierigkeit ist aber, dass wenn einzelne Personen mit solch guten Netzwerken dann wegbrechen. Das ist jetzt bei einem älteren Kollegen, der geht jetzt oder ist jetzt im Ruhestand, der hat ein Wahnsinnsnetzwerk hier in der Region.“ (HS4-Wissenschaft1, 46) Der Verlust solcher persönlichen Netzwerke und des damit verbundenen impliziten Wissens lässt sich oft nicht

ohne Weiteres kompensieren. Dies trifft sowohl auf Professor:innen wie auch Transfermanager:innen zu, wie der folgende Fall einer/eines Transferbeauftragten zeigt: „Die Persönlichkeit von meinem Kollegen und mir ist doch sehr unterschiedlich, sodass ich viele Firmen, mit denen er eng zusammengearbeitet hat [vor dem Ruhestand], heute nicht mehr so stark im Portfolio habe“ (HS4-Management1, 8).

Die Bedeutung der Personenabhängigkeit unterscheidet sich teilweise zwischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Während Universitäten durch vergleichsweise stärker institutionalisierte Transferstrukturen und mit mehr hauptamtlichen Transferpersonal eine gewisse Grundstabilität gewährleisten können, sind HAW aufgrund ihrer geringeren Größe und Ressourcenausstattung stärker von einzelnen aktiven bzw. engagierten Personen abhängig. Darüber hinaus wird deutlich, dass externe Tätigkeiten von Professor:innen auch mit hochschulischen Transferaktivitäten in Konkurrenz treten können. So wird an einer untersuchten HAW seitens der Hochschulleitung auf die Problematik verwiesen, dass einige Professor:innen „lieber im Thema Beratung unterwegs [sind] als das gleiche Thema als Forschung oder Kooperationsprojekt zu machen“ (HS6-Leitung, 28).

3.3.4. *Ressourcen: Geld, Zeit und Personal*

Dass Ressourcen formale Voraussetzungen für Transferaktivitäten sind, ist aus der einschlägigen Forschungsliteratur zu Kooperationen bzw. zum Transfer hinlänglich bekannt. Ihr unzureichendes Vorhandensein wird jedoch immer wieder als Transferhemmnis an deutschen Hochschulen beschrieben, so auch in unseren Fallstudien.

Am deutlichsten wird das Problem des Mangels an Ressourcen dort beschrieben, wo es um den Aufbau von dauerhaften Transferstrukturen geht. Hochschulen gelingt es zwar häufig, über Förderprogramme (z.B. „Innovative Hochschule“, EXIST) Transferstrukturen aufzubauen, die Verstetigung dieser Strukturen nach Auslaufen der Förderungen erweist sich jedoch als große Herausforderung. In den Fallstudien zeigt sich das besonders deutlich im Bereich der Gründungsförderung:

„Mit dem Wegbrechen von EXIST und den ganzen Start-up-Centern ... Da sind überall schon wirklich, ich meine, so ein Pflänzchen muss erst wachsen, bis es funktioniert, das braucht zwei, drei Jahre. Jetzt sind die Strukturen dort entsprechend gewachsen, dass das so eine, also das tatsächlich auch mal Wirksamkeit gezeigt werden kann und jetzt brechen überall flächendeckend die Start-up-Center weg.“ (HS1-Extern, 22)

Dieser Ausschnitt aus einem Interview verdeutlicht ein grundsätzliches Dilemma: Transferstrukturen benötigen Zeit, um sich zu etablieren und Wirkung zu entfalten. Gerade dann, wenn sie effektiv zu arbeiten beginnen, läuft häufig die Projektfinanzierung aus. Die meisten der untersuchten Hochschulen könnten nach eigenen Angaben nur einen Teil der mit Fördermitteln aufgebauten Strukturen aus eigenen Mitteln weiterführen.

Vertreter:innen einer Fallhochschule offenbaren auch eine gewisse Ernüchterung hinsichtlich ursprünglicher Erwartungen an die Verstetigung von Transferstrukturen. So wurde angenommen, dass nach einer Initialförderung ein bedeutender Teil der Finanzierung der Transferstrukturen aus regionalen öffentlichen und privaten Mitteln gewonnen werden könnte. Diese Annahme habe sich jedoch als unrealistisch erwiesen, insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten, wie z.B. während der Corona-Pandemie:

„Also es ist so, dass wir, meine Aufgabe war ja Verstetigung und Vernetzung, mit der Illusion, dass wir glauben, dass man 50 Prozent aus öffentlichen Geldern aus der Region hebeln kann. Das ist in Zeiten von Corona und Krieg nicht einfacher geworden und war auch davor schon nicht richtig. Ich habe es trotzdem versucht.“ (HS2-Management2, 8)

Für Kooperationspartner der Hochschulen, insbesondere KMU, stellen finanzielle Ressourcen ebenfalls eine wesentliche Herausforderung dar. Da z.B. einige Transferprojekte nur gefördert werden, wenn Unternehmen Eigenanteile leisten, scheitern Kooperationen mit KMU

häufig an finanziellen Hürden. Eine der befragten Personen aus einer städtischen Wirtschaftsförderung unterstellt sogar, dass klein- und mittelständische Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen seltener an Bürokratie scheitern, sondern vielmehr an fehlenden finanziellen Mitteln (HS3-Extern2, 26).

Auch ein (wahrgenommener) Mangel an ausreichendem und geeignetem Hochschulpersonal (in verschiedenen Schlüsselbereichen) scheint an den Fallhochschulen ein Problem für die Durchführung von Transferprojekten darzustellen. An den HAW fehlt strukturell der Mittelbau: „Hochschulen unseres Typs und unserer Größe sind mit wenig bis keinem Mittelbau ausgestattet. Das heißt, wenn ich ein Projekt durchführe, dann führe ich das auch alleine durch“ (HS4-Wissenschaft4, 43). Die Kontinuität der Transferarbeit an den Hochschulen wird auch durch häufige Personalwechsel in den Transferstellen erschwert. Das liegt darin begründet, dass ein Großteil dieser Stellen durch Drittmittel finanziert wird. Da Transferbeziehungen häufig auf persönlichen Netzwerken beruhen, würden dadurch immer wieder Transferkontakte verloren gehen:

„Die Person, die mich beraten hat seitens der [Transferstelle], diese Stelle war dann für so fast ein Jahr unbesetzt und dann war sie für ein halbes Jahr wieder besetzt und dann war sie für ein halbes Jahr wieder unbesetzt, was es natürlich schwieriger macht, da Beratungsunterstützung zu kriegen“ (HS5-Wissenschaft1, 24).

Auch personelle Diskontinuitäten in anderen Bereichen der Hochschule, z.B. in der Verwaltung, wirken sich auf das Transfergeschehen aus. Solche können routinierte Arbeitsabläufe irritieren und die Etablierung stabiler Transferprozesse erschweren:

„Wir hatten auch, das ist vielleicht der Grund, warum es so ist, wir hatten jetzt das dritte Mal einen Wechsel im Verantwortlichen für den Haushalt. Wir hatten zweimal Wechsel im Kanzler und jedes Mal werden dann Projekte angestoßen und jedes Mal muss man sich neu einarbeiten“ (HS4-Wissenschaft4, 51).

Da Transfer stark von persönlichen Beziehungen und Vertrauensverhältnissen geprägt ist „Transfer ist People Business“ (HS1-Extern3, 28), wirken sich Personalwechsel auch direkt auf die Qualität der Kooperationsbeziehungen aus. Externe Partner wie IHK betonen die Bedeutung von Kontinuität bei den Ansprechpartner:innen:

„Das braucht da wirklich langfristige Haushaltsstellen, die kontinuierlich möglichst mit den Personen besetzt sind und dem ganzen Gesicht geben. Also die Stelle an sich ist schön, die nutzt aber nichts. Ich brauche eine Person, ich brauche einen Menschen.“ (HS1-Extern3, 28)

Ein bislang zumindest in der Forschungsliteratur wenig beachtetes, in den Fallstudien aber sehr deutlich gewordenes Problem ist die Diskrepanz zwischen den Anforderungen an das Transferpersonal und den Möglichkeiten seiner tariflichen Eingruppierung im öffentlichen Dienst. Einige der untersuchten Hochschulen haben nach eigenen Aussagen oft Schwierigkeiten, Personen mit relevanter Praxiserfahrung für die Transferstellen zu gewinnen. Das liege daran, dass deren Qualifikationen oft nicht den üblichen akademischen Anforderungen entsprechen würden und daher eine äquivalente Eingruppierung nicht möglich sei – die Praxiserfahrungen könnten nicht angemessen berücksichtigt werden. Dies führe dazu, dass Schlüsselpositionen im Transfermanagement zeitweise immer wieder unbesetzt bleiben, was die Arbeit erheblich belaste (HS1-Wissenschaft1, 20).

Die folgende Tabelle (Übersicht 10) fasst die wesentlichen Aspekte der in den Abschnitten 3.3.1. bis 3.3.4. dargestellten organisationalen Hemmnissen im Transfer zusammen.

Übersicht 10: Organisationale Hemmnisse im hochschulischen Transfer

Problemfeld	Spezifische Hemmnisse	Auswirkungen auf Transfer
Zuständigkeiten und Kommunikation	• Unklare/überschneidende Zuständigkeiten • Mangelnde Abstimmung zwischen Abteilungen • Fragmentierte Verwaltungsstrukturen	• Verzögerung von Transferprozessen • Ineffiziente Ressourcennutzung • Erschwerter Zugang für externe Akteure
„Mindset“ und Handlungslogiken	• Unterschiedliche Handlungslogiken (Wissenschaft vs. Verwaltung) • Generationale und/oder disziplinäre Unterschiede • Transfer als Zusatzbelastung	• Schwierigkeiten in Abstimmungsprozessen • Unterschiedliche Transferaffinität zwischen Disziplinen • Geringere Priorität für Transferaktivitäten
Engagement und Einfluss einzelner Personen	• Starke Personenabhängigkeit von Transferprozessen • Hohe Anfälligkeit bei Personalwechseln (z.B. Verlust von persönlichen Netzwerken)	• Fehlende Kontinuität in Transferbeziehungen • Konzentration der Transferaktivitäten auf wenige transferaktive Personen
Ressourcen	• Mangelnde Verstetigung von Projektstrukturen • Unzureichende personelle Ressourcen im transferunterstützenden Bereich • Fehlendes spezifisches Fachwissen (z.B. Patentrecht) • Diskontinuität durch befristete Stellen • Tarifliche Beschränkungen für Personalgewinnung	• Abbruch erfolgreicher Transferaktivitäten/-strukturen (bei fehlender Folgefinanzierung) • Verlust von Know-How und Kontakten

4. Transferbürokratie und ihre Folgen: Widerstände

Stellen wir uns probeweise folgende Situation vor:

In einer Hochschule wird die Implementierung eines neuen Portals zur digital gestützten Anzeige von Drittmittelprojekten diskutiert und im Anschluss beschlossen. Während einige Professor:innen und Verwaltungsmitarbeitende offen ihre Bedenken äußern und die Nutzung des Portals verweigern (offener, aktiver Widerstand), zeigen andere zunächst passiv-verdeckte Verweigerungshaltungen, indem sie nach dessen Implementierung keine Daten einpflegen, z.B. aufgrund von Schwierigkeiten bei der Nutzung der neuen Software. Einige Mitarbeiter:innen der Zentralverwaltung praktizierten wiederum eine Form des unbewussten Widerstands, indem sie aus Gewohnheit weiterhin parallel zum neuen System ihre eigenen Excel-Listen führten und diese als primäre Informationsquelle nutzten, wodurch das Portal faktisch umgangen wird. Der Hochschulleitung fällt dies irgendwann auf, und sie erinnert erneut an die Nutzung des neuen Portals. Da bei einzelnen Hochschulmitarbeitenden trotzdem die Nutzung ausbleibt, wird aus dem anfangs verdeckten und/oder unbewussten Widerstand nach mehrfachen Erinnerungen ein offener und aktiver Widerstand. Ein besonders subtiler, verdeckter und aktiver Widerstand manifestierte sich, als eine Gruppe von Wissenschaftler:innen zwar formal kooperiert, aber gezielt unvollständige oder irrelevante Informationen bereitstellt, die den praktischen Nutzen des Portals unterminieren, ohne den Prozess direkt zu sabotieren.

Wer kennt sie nicht, solche oder ähnliche Erlebnisse und Erzählungen gibt es viele. Das hier angeführte fiktive Beispiel, welches hätte auch durchaus real sein können, soll zeigen, dass sich Widerstand in sozialen Kontexten nicht als einheitliches Phänomen oder gar unter einer einheitlichen Definition fassen lässt (Hollander/Einwohner 2004: 533; Suwalski 2020: 62). Wie können Widerstände im Feld des hochschulischen Transfers dennoch systematisch erfasst werden? Die Untersuchung stützt sich dabei auf den morphologischen Kasten zur Systematisierung von Widerstand von Schäcke (2006), der für den konkreten Fall von Transferwiderständen im hochschulischen Kontext adaptiert wurde.¹⁹ Diese differenzierte Betrachtung ermöglicht es, die verschiedenen empirisch beobachteten Widerstandsformen nicht nur zu beschreiben, sondern auch hinsichtlich ihrer Funktionalität und potenziellen Überwindung zu analysieren.

Dabei ist mit Verweis auf Schreyögg (2010: 170) zu beachten, dass Widerstand ein „universelles Interaktionsphänomen“ sei. 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 als ein vordefiniertes Set an Verhaltensweisen (Lust 2019: 111).

Nachfolgend findet sich ein kurzer Überblick zum aktuellen Forschungsstand (4.1.) zu Widerständen im Hochschulkontext im Allgemeinen und hochschulischen Transfer im Besonderen. Diese Erkenntnisse leiten die anschließende Darstellung der empirischen Befunde zu Transferwiderständen an. Dazu wurden typische Situationen und Problemwahrnehmungen im hochschulischen Transfer, durch welche Transferwiderstände erzeugt werden, in Cluster geordnet und analytisch verdichtet: Bürokratiedilemma (4.2.), Systemkollisionen (4.3.), Prioritätenfalle (4.4.) und Effizienzfalle (4.5.). Abschließend werden Zusammenhänge und übergreifende Muster dargestellt (4.6.).

¹⁹ s.o. 1.3. Analytischer Rahmen: Untersuchung von bürokratiebezogenen Transferwiderständen

4.1. Was sagt der Forschungsstand?

In der Literatur zu Widerstand finden sich zahlreiche Konzepte zur Klassifizierung von Widerstand, etwa nach Formen, Ursachen, Zielrichtungen bzw. Widerstandsmodi oder der Akteursebene. Zu den gängigsten Unterscheidungsmerkmalen von Widerstandsformen gehören (je nach Formulierung): aktiv vs. passiv; intern vs. extern; offen/offensichtlich/halböffentlich vs. verdeckt/subtil; bewusst/intendiert vs. unbewusst/nicht-intendiert (z.B. Lust/Scheytt 2017; Südekum 2018: 507). Daneben gibt es weitere Klassifizierungen von Widerstand. Hollander/Einwohner (2004: 544) gehen z.B. von sieben Typen von Widerstand aus: (1) offener Widerstand; (2) verdeckter Widerstand; (3) unbewusster Widerstand; (4) zielgerichteter Widerstand; (5) von außen definierter Widerstand; (6) verpasster Widerstand; (7) versuchter Widerstand. Anderson (2008) führt in Anlehnung an Scott (1985) die Unterscheidung zwischen diskursiven und praktischen Widerstand an.

Am häufigsten werde Widerstand hinsichtlich seiner Ursachen versucht zu systematisieren, etwa nach (1) Widerstand auf Ebene des Individuums und (2) Widerstände auf Organisationsebene – dessen vorgelagert die Unterscheidung nach (1) intern und (2) extern. Die Ursachen für Widerstände auf der individuellen Ebene seien bislang relativ breit untersucht, jedoch bestehe Forschungsbedarf bei der Erkundung der Ursachen auf Organisations- bzw. Systemebene. (Kieser/Hegele/Klimmer 1998: 126; Schäcke 2006: 20, 162). Schäcke (2006: 163–166) bietet einen morphologischen Kasten zur Systematisierung von Widerstand an, welcher die gängigsten Dimensionen und Ausprägungen aus der Widerstandsliteratur enthält.

Schäcke (2006: 174–176) identifiziert in der Widerstandsforschung zwei Strömungen von Forschungsarbeiten hinsichtlich von Erklärungsansätzen, mit gegensätzlichen Herangehensweisen:

- *Abstrakt-theoretische Ansätze*: Solche versuchen das Auftreten von Widerstand mit Hilfe theoretischer Kausalmodell 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. Solche fänden jedoch in der anwendungsorientierten Forschungspraxis kaum Anwendung, da diese zur Erklärung von Widerstandsphänomenen oft zu abstrakt seien.
- *Anwendungsorientierte Arbeiten*: Solche rekrutieren Erklärungsansätze vor allem aus der empirischen Forschung und Erkenntnissen aus der Praxis (eher induktives Vorgehen). Im Fokus stünden dabei drei Schwerpunkte: (1) strukturellen Ursachen, (2) technische Ursachen und (3) akteursbezogene Ursachen. Der Vorteil gegenüber den abstrakt-theoretischen Ansätzen sei es, dass solche Arbeiten vglw. plausible Beschreibungen der Ursachen von Widerstand zulassen. Jedoch sei es nur begrenzt möglich, systemisch-konzeptionelle Gestaltungshilfen abzuleiten, weil es an theoretischer Fundierung fehle.

Untersuchungen von Widerstand an Hochschulen sind insbesondere durch sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten geprägt. Diese Arbeiten nehmen i.d.R. ihren Ausgangspunkt bei den Besonderheiten und Spannungsfeldern in bzw. der Organisation Hochschule. Theoretische Anleihen finden sich etwa über Hochschulen als Expertenorganisation, Hochschulen als lose gekoppelte Systeme, Hochschulen als organisierte Anarchien, Hochschulen als mikropolitische Gebilde, Hochschulen als professionelle Bürokratien oder Hochschulen als wissensintensive Organisationen.

Für die Untersuchung von Transferwiderständen liefern drei empirische Studien besonders relevante Erkenntnisse:

- Anderson (2006, 2008) untersucht akademischen Widerstand gegenüber managerialen Interventionen an australischen Universitäten. Ausgangspunkt ihrer Untersuchung war die Beobachtung, dass Akademiker:innen, denen an Qualität in Forschung und Lehre gelegen ist,

sich gegen Qualitätssicherungsprozesse an ihren Hochschulen wehrten. Dieses scheinbare Paradox untersuchte die Autorin hinsichtlich Fragen von Machtverhältnissen, der Definition des Begriffs Qualität und Wirksamkeit von Qualitätskonzepten sowie nach Formen des Widerstandes. Dazu griff sie auf historisch-anthropologische Überlegungen von Scott (1985, 1990), der die diskursive Produktion von Widerstand betont, zurück. Anderson konnte verschiedene Widerstandspraktiken identifizieren, die in der traditionellen akademischen Kultur verankert sind. Diese Praktiken zielten weniger auf eine vollständige Verhinderung managerialer Ansätze, sondern vielmehr auf deren Begrenzung und Modifikation. Durch die Arbeiten von Scott (Stichwort: „hidden transcript“) war es möglich auch oft unbemerkte (weil z.B. verdeckt und subtil) Formen des Widerstandes zu identifizieren.

■ Lust/Scheytt (2017) schließen an die Arbeit von Anderson (2006, 2008) konzeptionell an und untersuchten akademischen Widerstand gegen strategische Entscheidungsprozesse an deutschen Universitäten am Beispiel der Institutionalisierung von Qualitätsmanagement. Im Ergebnis halten die Autoren fest, dass (1) die Untersuchung von Widerstand im Rahmen universitärer Entscheidungsprozesse zwingend eine Beachtung der Spezifika des Universitätsbetriebs erfordert; (2) die Konstruktion von Widerstand vor allem auf einer Zuschreibungshandlung beruht; und (3) Widerstand auch nicht-intendiert stattfinden kann (Lust/Scheytt 2017: 668). Die von Lust/Scheytt (2017: 667) entwickelte Matrix zum Zusammenhang von Widerstandsmotiven, Intentionalität des Handelns und Positionierungen zum Qualitätsmanagement verdeutlicht die komplexen Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Widerstandsdimensionen und zeigt, wie Zuschreibungen von Widerstand auch Fehlinterpretationen unterliegen können.

■ Suwalski (2020) untersuchte in ihrer Dissertation ebenfalls die Implementierung von QM-Systemen an deutschen Hochschulen mit Fokus auf Akkreditierungsverfahren. Im Zentrum des Forschungsinteresses stand u.a., welche Handlungspraktiken und Bewältigungsstrategien sich identifizieren lassen, mit denen die veränderungsinizierenden Akteure den gestellten Herausforderungen begegnen und den Veränderungsprozess gestalten (ebd.: 16). In dem Rahmen konnte die Autorin auch wahrgenommene Widerstände gegen solche Veränderungsprozesse identifizieren. Als theoretische Betrachtungsfolien nutzte sie hauptsächlich soziologische und sozialpsychologische Perspektiven auf Kommunikation und Interaktion (z.B. Rollenkonflikte) sowie auf Organisationalen Wandel und Veränderungsprozesse an Hochschulen – wozu auch Widerstände als Begleitphänomen von Veränderungsprozessen gehören. Ihre Studie bestätigt die Erkenntnisse von Lust/Scheytt (2017), dass Widerstände nicht immer als aktive und offene Protesthandlungen auftreten, sondern häufig passive und subtilere Formen annehmen. Zudem zeigte sie, dass die zugrundeliegenden Motive – wie eine Anti-Modernisierungshaltung oder die Verteidigung akademischer Werte – nicht immer explizit erkennbar sind (Suwalski 2020: 194).

Die Hochschulforschungsliteratur liefert zudem Einblicke in potenzielle rollenspezifische Konfliktfelder an Hochschulen. Ein zentrales Spannungsfeld ergibt sich aus der hohen Autonomie der Wissenschaftler:innen als Träger:innen des wichtigsten Organisationskapitals – des Wissens. Diese verfügen hinsichtlich der konkreten Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre über uneinholbare Informationsvorsprünge gegenüber den Hochschulleitungen (Kujath/Pasternack/Radinger-Peer 2020: 94f.). Diese individuelle Autonomie als funktionale Notwendigkeit der Wissensarbeit steht potenziell im Widerspruch zu organisationalen Steuerungsabsichten, z.B. von Hochschulleitungen oder Transfereinheiten (Pellert 1999: 77ff.).

Widerstände beziehen sich in Hochschulen bei Wissenschaftler:innen häufig auf die Angst vor dem Verlust bzw. die Einschränkung von Autonomie, aber auch von gewohnten Strukturen (Bergsmann 2012: 107). Studien belegen, dass Veränderungsprozesse seitens der Wissenschaftler:innen häufig als störend für ihre inhaltliche Arbeit wahrgenommen werden, seitens des Verwaltungspersonals als störend für die „bewährten Abläufe“ (Pasternack et al. 2018: 315). Wissenschaftler:innen sind mit einer Bandbreite an Anforderungen konfrontiert, denen sie nicht immer gleichermaßen nachkommen können. Eine aus den Anforderungen resultierende Priorisierung der Aufgaben erfolgt dann häufig auf der Basis der in der Wissen-

schaft vorherrschenden Werte, d.h. Forschung und Lehre zuerst und Transfer als „Third Mission“ danach (Suwalski 2020: 191).

Im hochschulischen Transfer entsteht Widerstand insbesondere dann, wenn durch bürokratisierenden Regelungen, Strukturen, Prozessen und Handlungslogiken Transferaktivitäten verlangsamt oder erschwert werden (Jantz/Veit 2019). Pasternack/Rediger/Schneider (2021: 36) beschreiben, dass Wissenschaftler:innen Transfer oft als zusätzliche Arbeitsbelastung wahrnehmen, die durch bürokratische Hürden weiter verstärkt wird. Das provoziert Widerstände. Diese äußern sich einerseits als Reibungsverluste (z.B. Transaktionskosten). Widerstände gegen bürokratisierten Transfer manifestieren sich andererseits als *Ausweichstrategien* von Hochschulangehörigen – insbesondere bei den Hochschullehrenden. Denn kein anderer Beruf als der des Hochschullehrers ist „virtuoser in der Unterwanderung oder Umgehung von Anforderungen ...“, die der Staat, die Gesellschaft, die Hochschule usw. stellen, wenn diese Anforderungen als unvereinbar mit den eigenen Werthaltungen betrachtet werden“ (Teichler 1999: 38). Wissenschaftler:innen allgemein verfügen i.d.R. über die notwendigen Fähigkeiten, begründete und empirisch gestützte Argumente gegen unerwünschte Vorhaben zu entwickeln (Anderson 2008: 258). Zudem weisen kulturanthropologisch inspirierte Studien darauf hin, dass z.B. Professor:innen in langen Sozialisationsprozessen spezifische Abwehrpraktiken erlernen, die es ihnen ermöglichen Widerstand auch subtil auszuüben (Lust/Scheytt 2017: 657).

4.2. Das Bürokratiedilemma: Wenn Regeln den Transfer ersticken

Das als *Bürokratiedilemma* bezeichnete Cluster fasst typische Situationen und Problemwahrnehmungen im hochschulischen Transfer zusammen, durch welche Transferwiderstände erzeugt werden. Im Folgenden werden zunächst die konstituierenden Elemente dieser Widerstandssituationen erläutert und mit Hilfe des adaptierten morphologischen Kastens nach (Schäcke 2006) systematisiert.²⁰ Anschließend werden die aus dem Bürokratiedilemma resultierenden bzw. mit ihr verbundenen Reaktionen der Akteure entschlüsselt und dargestellt.

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

- Erstens unterliegen Hochschulen als öffentliche Einrichtungen strengen regulatorischen Vorgaben, insbesondere bei der Verwendung von Steuermitteln. Dies manifestiert sich in einem komplexen Geflecht von Gesetzen und Vorschriften, wie z.B. dem Zuwendungsrecht oder dem Besserstellungsverbot. Hinzu kommen vielschichtige Vorschriften zur Abrechnung von Drittmitteln und Vorgaben zur Beschäftigung von Personal (z.B. WissZVG). Diese externen Rahmenbedingungen begrenzen den Handlungsspielraum für die Durchführung und Gestaltung von Transferaktivitäten.
- Zweitens verstärken hochschulinterne Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe das Bürokratiedilemma zusätzlich, z.B. fragmentierte Zuständigkeiten innerhalb der Hochschule oder risikoaverse Interpretationen externer Rahmenbedingungen. Die Hochschulen selbst oder einzelne Mitarbeitende können so zur Verschärfung des Bürokratiedilemmas beitragen.

Ein allgemeines Strukturelement des Bürokratiedilemmas liegt in der fragmentierten Struktur der Hochschulverwaltung. Ein:e wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in beschreibt die Problematik der verteilten Zuständigkeiten, bei der für verschiedene Aspekte eines Transferprojekts unterschiedliche Verwaltungseinheiten kontaktiert werden müssten – vom Personaldezernat bis zum Justizariat –, die Informationen und anschließende Aufgaben nicht von selbst

²⁰ s.o. 1.3. Analytischer Rahmen: Untersuchung von bürokratiebezogenen Transferwiderständen

weitergeben (HS7-Wissenschaft1, 79–81). Diese *organisationalen Trägheit* stellt für sich ein passives Hemmnis dar, das aus den internen Strukturen der Hochschule entsteht (Ursachengruppe) und dadurch Transferaktivitäten potenziell verzögern kann (Widerstandsziel).

Auch grundlegende rechtliche Rahmenbedingungen werden als fundamentales Hemmnis erlebt. Ein.e Transferbeauftragte.r bezeichnet das Zuwendungsrecht und das Besserstellungsverbot als den „Tod einer jeden innovativen Idee“ (HS5-Extern4, 26). Diese Formulierung verdeutlicht, wie stark die rechtlichen Rahmenbedingungen als einschränkend wahrgenommen werden, insbesondere im Kontext von Veranstaltungen und Netzwerkaktivitäten, die für hochschulischen Transfer essenziell sind.

Die bürokratische Komplexität wird besonders anschaulich bei Beschaffungsprozessen. Ein.e Gründer.in schildert den Aufwand für den Kauf einer Softwarelizenz:

„Und da gab es dann so Absurditäten, dass ich einen Bestellschein ausfüllen musste, wo eine Adresse in [den USA] draufstand. ... bis wir herausgefunden haben, wie und was wir da draufstehen haben müssen, damit wir das dann quasi ausdrucken, unterschreiben und der Akte in der Hochschule beilegen können, das war schon auf jeden Fall ein Akt, der für mich so die Bürokratie im Rahmen des Exist-Gründerstipendiums sehr deutlich macht.“ (HS6-Extern4, 14)

Ein weiteres Strukturelement des Bürokratiedilemmas sind inhärente Widersprüche in den Anforderungen von Förderprogrammen:

„Wenn Sie einen Projektantrag schreiben, dann müssen Sie ein hohes wissenschaftliches und wirtschaftliches Risiko nachweisen. Gleichzeitig müssen Sie aber schon eine Erfolgsrechnung machen, wann das Ganze im ROI [Return of Investment] wieder zurückfließt. Das ist ein Widerspruch in sich, den können Sie aber nicht aufheben, weil er so in den Bekanntmachungen, in den Calls halt drinsteht.“ (HS7-Extern3, 25)

Förderrichtlinien sollen innovative und damit risikobehaftete Forschung fördern, fordern aber gleichzeitig ökonomische Planbarkeit von den Antragstellenden ein. Als widerständige Reaktionen greifen Antragstellende mitunter auf eine Antragspraxis zurück, die von kreativen Formulierungen und/oder unrealistischen Projektionen von geplanten Arbeitspaketen geprägt ist.

Die Analyse der empirischen Befunde zum Bürokratiedilemma ermöglicht eine differenzierte Darstellung typischer Merkmalsausprägungen von Widerständen in diesem Cluster. Eine Heatmap (Übersicht 11) visualisiert die dominanten Charakteristika dieses Widerstandstyps anhand des adaptierten morphologischen Kastens nach Schäcke (2006).

Übersicht 11: Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge des Bürokratiedilemmas

Merkmale	Merkmalsausprägungen			
Widerstandsformen	aktiv		passiv	
	offen/offensichtlich		verdeckt/subtil	
	bewusst/intendiert		unbewusst/nicht-intendiert	
Widerstandsziel	modifizieren	verzögern	verhindern	
Widerstandsebene	Wissenschaftler.innen	Wissenschaftsmanagement	Hochschul-/Fakultätsleitung	Praxispartner.innen
Ursachengruppe	externe Rahmenbedingungen		interne Strukturen/Regeln	sozial-kulturelle Faktoren
Ursachenherkunft	akademische Logiken		Verwaltungslogiken	Logiken der Praxis
Funktionalität	konstruktiv/stabilisierend		ambivalent	destruktiv/dysfunktional

Legende: farbliche Abstufung von dunkel (charakteristisch für das Cluster) bis weiß (nicht charakteristisch)

Widerstände zeigen sich vor allem auf der Verwaltungsebene in Form von überbordenden Dokumentationspflichten, starren Prozessvorgaben oder einer risikoaversen Auslegung rechtlicher Rahmenbedingungen, äußert sich also typischerweise in Form von passivem Widerstand. In seltenen Fällen sind auch aktive Widerstandshandlungen erkennbar, z.B. in ex-

pliziten Aufforderungen der Verwaltung, bestimmte Förderungen nicht zu beantragen. Ein.e Transferbeauftragte.r beschreibt, wie die Verwaltung auf bestimmte Förderlinien reagiert:

„Insbesondere solche Landesmittel wie [...] oder die EFRE-Mittel, wo die Verwaltung uns sogar als [Transfereinheit] bittet, bitte, bitte nicht das auch noch. Das wollen wir eigentlich gar nicht. Müsst ihr das wirklich beantragen? Also, wir darum kämpfen müssen, dass wir es weiter beantragen dürfen.“ (HS5-Management2, 61)

Die rechtlichen Vorgaben führen zu einem als unverhältnismäßig empfundenen Verwaltungsaufwand, der so weit geht, dass eine erneute ESF-Förderung nur unter bestimmten Bedingungen durch den/die vorherige.n Kanzler.in genehmigt wurde: „so etwas mache [der/die Kanzler.in] nur noch, wenn ich im Rahmen der Projektakquise auch eine Person für die Verwaltung mitfinanzieren kann“ (HS3-Wissenschaft3, 107). Diese direkte Intervention im empirischen Beispiel verdeutlicht, wie Widerstand nicht nur passiv aufgrund von wahrgenommener bürokratischer Komplexität und damit z.B. einhergehender Verlangsamung von Bearbeitungsprozessen, sondern auch aktiv durch direkte Abwehr erfolgen kann. Hier agiert die Verwaltung als Gatekeeper, die den Transfer bzw. die Nutzung z.B. personeller Ressourcen für den Transfer (hier für die Beantragung von Fördermitteln) aus administrativen Gründen aktiv einschränkt und damit den Transferprozess bereits im Ansatz behindern oder verhindern kann.

Neben dem empfundenen hohen bürokratischen Aufwand werden Unsicherheiten bei der Finanzierung als Grund für die Ablehnung einer erneuten Antragstellung genannt:

„Das bringt so viel Unsicherheit mit rein, weil man nie sicher sein kann, reichen die Standardsätze, die da angesetzt werden und wer übernimmt dann im Fall, dass es eben nicht reicht, den Differenzbetrag und so. Also da haben wir schon uns fast dazu entschieden, dass die Anträge nur in Ausnahmefällen [gestellt] werden, ... weil das so kompliziert ist in der Umsetzung und eben auch mit so viel Unsicherheit dann zusammenhängt. Wo dann die Hochschulleitung sagt, wir können da nicht gewährleisten, dass dann der Differenzbetrag von uns kommt. Ja, aber ich als Lehrstuhl natürlich auch nicht. Das funktioniert einfach nicht, dass ich dann aus meinem Lehrstuhlbudget gewisse Stellen noch mitfinanziere von Gründungsteams.“ (HS5-Wissenschaft4, 66)

„Oder, dass wir die Leute, die wir haben, nicht schikanieren mit irgendwelchen Zetteln, die dann von der Hochschulverwaltung kommen, wo dann draufsteht, ich garantiere, dass ich alle Fehlbeträge aus den Institutsmitteln bezahle. Also, das sind für mich so richtige Abschrecker.“ (HS5-Management2, 61)

Diese als Widerstandsreaktionen zu bezeichnenden Handlungen von Hochschulen oder einzelnen Mitarbeitenden aufgrund von als bürokratisch empfundenen Regelungen und Vorschriften führen dazu, dass potenzielle Transferaktivitäten nicht genutzt werden. Der Widerstand wird innerhalb der Hochschule offen kommuniziert und dient aus Sicht der Hochschulleitung der finanziellen Risikoversorgung und institutionellen Absicherung (konstruktive Funktionalität).

In einigen Fällen kommt es sogar zu einer Verlagerung von Aktivitäten an andere Hochschulen, die vermeintlich über effizientere Strukturen verfügen. Ein besonders prägnantes Beispiel ist ein EXIST-Antrag eines Gründungsteams, der nicht über die eigene, sondern über eine andere Hochschule gestellt wurde, weil diese deutlich schnellere und effizientere Prozesse etabliert habe:

„Also da habe ich auch das Gefühl, dass da sind uns andere Hochschulen wirklich extrem voraus. Also wir haben auch ein Team, was wir jetzt quasi verloren haben, leider. Wir haben sich entschieden, den Exist-Antrag nicht über uns zu stellen, sondern über die [Universität], weil die ganz andere Abläufe, ganz andere Möglichkeiten haben, so was auch mit kurzen Deadlines. [...] bei uns sind das eher Einzelfälle, diese Anträge. [...] Und dann habe ich immer noch das Gefühl, das sind dann immer noch so Einzellösungen, da wird hundertmal geguckt und es gibt irgendwie nichts irgendwie schon vorgefertigt. Und so wie ich das mitbekommen habe an

der [Universität], ist das da so ein Standardprozedere. Das geht dann innerhalb von 24 Stunden, hat man die Bestätigung und dann kann das raus.“ (HS5-Wissenschaft4, 62)

Auch können sich Situationen einstellen, in denen anstelle von Kooperationsprojekten ein Ausweichen auf Beratungsprojekte erwogen wird:

„Dann haben Sie auch diesen ganzen Overhead nicht, den wir haben. Sie müssen ja noch Geld abgeben. Sobald Sie das für die Hochschule machen, haben Sie ja nochmal einen Markup von 20 Prozent und dann werden ja die Preise für die Unternehmen illusorisch oder es macht dem, der es anbietet, keinen Spaß mehr. Das heißt, wir finden keinen Weg, um eine echte Value Proposition zu machen.“ (HS2-Management2, 40)

Beide empirischen Beispiele verdeutlichen, wie bürokratische Hürden in Form von gesetzlichen Regelungen und ineffizienten organisatorischen Rahmenbedingungen unmittelbar zu Wettbewerbsnachteilen der Hochschulen führen können.

Eine alternative Umgangsweise ist das Ausweichen auf andere mit der Hochschule verbundene Organisationsformen. Die Ausgründung von Transfer-GmbHs, Tochtergesellschaften oder das Ausweichen auf An-Institute stellt eine institutionalisierte Lösung dar, um „eigentlich nicht funktionierende Strukturen des öffentlichen Dienstes aufzufangen“ (HS7-Management2, 12). Neben der flexibleren Abwicklung von Projekten ermöglichen solche Organisationsformen auch die Umgehung von Beschäftigungsbeschränkungen durch das WissZVG und bieten Professor.innen mitunter monetäre Anreize für Transferprojekte. Die bürokratischen Einschränkungen führen hier zu einer Modifizierung in der Organisation des Transfers und liefern Hinweise für die Entwicklung transferförderlicher Organisationsstrukturen.

Besonders kreative Umgehungsweisen finden sich im Umgang mit Beschäftigungsverhältnissen und dem Vergaberecht. Ein empirisches Beispiel ist die Umwandlung einer geplanten Werkstudierendentätigkeit in einen Beschaffungsvorgang:

„Wir wollten beispielsweise einen Kommilitonen, den dann als Werkstudenten sozusagen anstellen ... Allerdings ließ sich das bürokratisch nicht darstellen und wir dann dazu übergegangen sind, dass der Kommilitone zur Stadtverwaltung gegangen ist, ein Gewerbe angemeldet hat und uns nicht mal als Freelancer sozusagen zur Verfügung stand, sondern wir quasi bei ihm Software-Module eingekauft haben, dann hat er quasi ein Angebot gemacht über 4950 Euro, weil 5000 Euro ist eine magische Grenze die dann von [Projektträger] quasi abgenickt werden muss.“ (HS6-Extern4, 32)

Diese kreative Umdeutung des Sachverhalts verstößt nicht gegen formale Regeln, sondern umgeht deren hemmende Wirkung durch eine Neuklassifizierung des Vorgangs. Solche mikropolitischen Praktiken erfordern detaillierte Kenntnisse der Regelwerke und ihrer Interpretationsspielräume.

Eine weitere kreative Umgangsweise zeigt sich als Antwort auf steuerrechtliche Beschränkungen beim Sponsoring im Rahmen von Veranstaltungen. Die begrenzte Steuerfreiheit von Sponsoringeinnahmen kann dazu führen, dass Transferveranstaltungen nicht vollständig über Sponsoring finanziert werden dürfen, obwohl es die entsprechenden Unternehmenspartner dafür gäbe. Um diese Hürde zu umgehen, werden kreative Finanzierungswege entwickelt, z.B. indem Kosten auf verschiedene Quellen verteilt wurden. In einem Beispiel wurde ein Teilbetrag aus dem Hochschul- bzw. Instituts- oder Projektbudget gezahlt und der Rest wurde durch Veranstaltungspartner übernommen, denen weniger Einschränkungen im Sponsoring auferlegt sind als Hochschulen (HS2-Management2, 50).

Abrechnungen scheinen aber nicht nur im Kontext von Veranstaltungen mühsam zu sein. In einem Fall beschreibt ein.e Wissenschaftler.in Abrechnungsprozesse im Rahmen eines ESF-Projektes:

„Was ich beispielweise an Bürokratie dort extremst schlimm fand, ist, dass es keine Bagatellgrenzen für Kleinbeträge gab, z.B. und auch diese ganze Aufschreiberei von den Stunden von einzelnen Mitarbeitenden. [...] Dass alles bis auf fünf Minuten genau oder auch bis auf die Minute genau festgehalten werden musste, dass selbst für ein 2,50 Euro Bus-Ticket musste dann

eine Person drei Stunden dasitzen und die Abrechnung machen. [...] Und ich habe ganz oft erlebt, dass dann teilweise Kollegen kleinere Beträge aus der eigenen Tasche gezahlt haben, weil sie gesagt haben, das lohnt sich gar nicht, das irgendwo einzureichen.“ (HS3-Wissenschaft3, 101–103)

Dieser pragmatische Umgang kann zwar kurzfristig Prozesse beschleunigen, führt aber zu einer Verlagerung institutioneller Kosten auf Einzelpersonen.

4.3. Die Systemkollisionen: Wenn Wissenschafts- und Wirtschaftslogik aufeinanderprallen

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

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

Die folgende Heatmap (Übersicht 12) veranschaulicht die charakteristischen Merkmalsausprägungen von Widerständen im Kontext des Clusters der Systemkollisionen. Besonders auffällig ist die Dominanz passiver, oft nicht-intendierter Widerstandsformen, die aus den Spannungen zwischen akademischen Logiken und den Logiken der Praxis resultieren.

Übersicht 12: Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge der Systemkollisionen

Merkmale	Merkmalsausprägungen			
Widerstandsformen	aktiv		passiv	
	offen/offensichtlich		verdeckt/subtil	
	bewusst/intendiert		unbewusst/nicht-intendiert	
Widerstandsziel	Modifizieren		Verzögern	verhindern
Widerstandsebene	Wissenschaftler.innen	Wissenschaftsmanagement	Hochschul-/Fakultätsleitung	Praxispartner.innen
Ursachengruppe	externe Rahmenbedingungen		interne Strukturen/Regeln	sozial-kulturelle Faktoren
Ursachenherkunft	akademische Logiken		Verwaltungslogiken	Logiken der Praxis
Funktionalität	konstruktiv/stabilisierend		ambivalent	destruktiv/dysfunktional

Legende: farbliche Abstufung von dunkel (charakteristisch für das Cluster) bis weiß (nicht charakteristisch)

In den Fallstudieneinrichtungen sind sich sowohl die Hochschulangehörigen als auch die externen Interviewpartner.innen des grundsätzlichen Systemkonflikts zwischen dem Wesen öffentlicher Institutionen und den überwiegend marktorientierten Anforderungen des Transfers bewusst:

„Ich glaube, dass Universitäten unternehmerische Einheiten brauchen. Ohne jede Frage. Der öffentliche Dienst hat eine harte Grenze im Unternehmertum. Und die Aufgaben des Unter-

nehmerischen sind in den letzten Jahrzehnten erheblich gewachsen. Eine Körperschaft des öffentlichen Rechts kann kein Unternehmertum. Weil es auch nie dafür geschaffen wurde.“ (HS1-Management1, 82)

Dieser grundlegende Systemkonflikt kann im Gegensatz zu den folgenden Elementen, die eher temporärer, zumindest nicht grundsätzlicher Natur sind, nicht durch bessere Kommunikation oder Prozessoptimierung der Transferakteure überwunden werden. Vielmehr bedarf es weitreichender Anstrengungen, die z.B. die rechtlichen Rahmenbedingungen der Hochschulen selbst oder des Hochschultransfers betreffen und nur auf der Ebene der Bundes- bzw. Landesgesetzgebung angegangen werden können.

Die kommunikative Dimension im Cluster Systemkollisionen wird von einer/einem Vertreter.in der IHK anschaulich beschrieben:

„Ich glaube mit einer Verringerung der Bürokratie ist es nicht getan. Sondern ... an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gibt es halt Störungen im Sinne von, die Interessenlagen sind nicht klar beschrieben. Die Erwartungen sind unterschiedlich. Die Kommunikation ist nicht sauber. Also, da gibt es also Dinge, wo man sagen kann, in der Kommunikation, äh, äh, muss was getan werden. Und ein ganz wesentlicher Punkt, den wir herausgearbeitet haben, ist, dass die Motivation nicht stimmt. Ja, also, im Sinne von, wer hat was wovon, wenn er sich bewegt?“ (HS7-Extern3, 16)

Die Frage nach der Motivation offenbart eine grundsätzliche Haltung gegenüber Transfer. Ein.e Transfermitarbeiter.in beschreibt die ablehnende Haltung einiger Wissenschaftler.innen gegenüber Transfer:

„Also, bei denen, die sehr, sehr hart ablehnend sind, wenn da Transfer stattfinden würde, würde ich das nicht mitkriegen und ich glaube auch nicht, dass da Transfer stattfindet, weil der Tonus ist ganz häufig eine Idee von, dass Transferforschung angewandter Forschung, freier Forschung irgendwo im Weg steht. Also, diese Idee von ... jetzt salopp gesagt, Marionetten der Wirtschaft oder wie auch immer. Und da glaube ich nicht, dass da Transfer stattfindet. Ich befürchte, dass die Forschenden dort für den Transfer verloren sind, glaube ich.“ (HS1-Management4, 14)

Dies kann als grundsätzliche Skepsis eines Teils des wissenschaftlichen Personals gegenüber der Vereinbarkeit von akademischen und wirtschaftlichen Interessen bzw. von freier und angewandter Forschung interpretiert werden. Diese Haltung äußert sich häufig eher als passiver Widerstand in Form von Nichtreagieren auf Anfragen oder Verweisen auf Prioritätskonflikte.²¹ In Einzelfällen stößt ein.e Transfermanager.in bei der Vermittlung von Kooperationsanfragen auf expliziten und aktiven Widerstand:

„Dass ich Antworten kriege auf meine Mails, dass sie das als schädlich ansehen und ich doch bitte da es unterlassen soll, sie oder die Studierenden oder die Forschenden aus der Arbeitsgruppe zu kontaktieren ... Also, das geht da in das aktive Blocken, also wirklich sagen, ich möchte da absolut nichts mit zu tun haben und auch das Chancenverbauen dann für, für Forschende und Studierende aus dem Umkreis.“ (HS1-Management4, 12)

Ein weiteres Konfliktfeld ist die Frage der Verwertung der wissenschaftlichen und kooperationsbezogenen Ergebnisse. Im folgenden Beispiel beschreibt der/die Transfermanager.in, wie im Transfer selbst die Unvereinbarkeiten zwischen hoheitlichen und wirtschaftlichen Tätigkeiten deutlich werden. Besonders deutlich wird dies an der regulatorischen Vorgabe, dass öffentlich geförderte Projekte nicht kommerziell sein dürfen:

„Wo wir z.B. im Transferbereich ganz häufig Probleme haben, ist halt mit dieser Vorschrift, dass es natürlich nicht kommerziell sein darf. Also was ich grundsätzlich von der Idee her wichtig finde, wenn es Fördergelder gibt, dass es nicht kommerziell sein darf, ..., ja genau verwertungs offen. Das Problem damit ist aber ganz häufig, dass man da vor viele, viele Probleme gestellt wird ..., weil wir natürlich mit Transfer versuchen, Forschungsergebnisse in den Be-

²¹ s.u. 4.4. Die Prioritätenfalle: Wenn Transfer im Hochschulalltag untergeht

reich zu bringen, der kommerziell fassbar ist, aber gleichzeitig gucken, darum rumtänzeln müssen, dass es ganz eindeutig in den Anträgen nicht kommerziell ist [...] [G]anz häufig ist halt genau dieses Denken ..., dieses Hochschuldenken, das auf den Transferbereich nicht passt.“ (HS1-Management4, 39)

Auch die unterschiedlichen Erwartungen an Kooperationsergebnisse, Zeitvorstellungen und deren Planbarkeit verdeutlichen den Systemkonflikt. Während in der Wissenschaft auch nicht unmittelbar verwertbare Ergebnisse als wertvoll angesehen werden, erwarten Praxispartner:innen konkrete, anwendbare Ergebnisse oder sind im Falle von KMU sogar darauf angewiesen. Ein:e Vertreter:in der Handwerkskammer berichtet:

„Genauso auch für unsere innovativen Betriebe, wenn da natürlich Hochschulen Machbarkeitsstudien machen, in Form einer Bachelorarbeit oder so, das ist auch was, da profitiert der Handwerker davon. Für alles weitere ist es immer wirklich schwierig, auch mit Hochschulen zusammenzuarbeiten ... Da tun wir uns jetzt zum Beispiel leichter, wenn wir mit Dienstleistern zusammenarbeiten ..., und der Handwerker hat da direkt was in der Hand, ah ok, das Produkt kann das oder das kann ich mir da kaufen, einsetzen und gut ist. Das kann ich natürlich mit einer Hochschule eher weniger machen. Außer eine Hochschule würde mehr mit Dienstleistern und Start-ups zusammenarbeiten und so vielleicht noch praxisbezogener unterwegs sein, als sie es aktuell sind.“ (HS2-Extern2, 51)

Diese Wahrnehmung der Hochschulen als ‚praxisfern‘, insbesondere durch KMU, verdeutlicht, wie der Systemkonflikt zu systematischen Kooperationshemmnissen führen kann. Ein weiteres Element zeigt sich in den rechtlichen Regelungen zur finanziellen Eigenbeteiligung der Hochschulen gegenüber Wirtschaftsunternehmen (insbesondere KMU). Für KMU stellt die Frage der Eigenbeteiligung in Kooperationsprojekten eine größere Herausforderung dar als für Großunternehmen. Während die Hochschule zu 100 Prozent gefördert wird, müssten die Praxispartner:innen bzw. Unternehmen oft erhebliche Eigenanteile aufbringen (HS3-Extern1, 28). Widerstände äußern sich hier (1) in bewusst nicht eingegangenen Transferkooperationen seitens der KMU aufgrund des zu leistenden Eigenanteils oder (2) in nicht eingegangenen Kooperationen aufgrund des Wissens um diese Hürde seitens der Hochschulen selbst.

Ein fiktives Beispiel: strukturelle Inkompatibilität im Transfersystem

Die Transferstelle einer Universität bemüht sich um die Kommerzialisierung einer vielversprechenden Technologie aus der Informatikfakultät. Ein mittelständisches Unternehmen zeigt großes Interesse und möchte schnell einen Prototyp entwickeln. Die Transfermanagerin organisiert ein Treffen zwischen dem Professor, dem Unternehmen und der Universitätsverwaltung. Die Verwaltung besteht auf einem formalen Kooperationsvertrag, der vom Justizariat geprüft werden muss. Die Bearbeitungszeit wird mit „vier bis sechs Wochen“ angegeben. Das Unternehmen benötigt eine Entscheidung innerhalb von zehn Tagen. Der Professor schlägt vor, zunächst informell zu beginnen, doch die Verwaltung verweist auf die Notwendigkeit der Rechtssicherheit und den Schutz geistigen Eigentums. Das Unternehmen zieht sich schließlich zurück und findet einen privaten Forschungsdienstleister, der flexibler agieren kann. Dieser Fall zeigt keinen persönlichen Unwillen, sondern eine systemische Inkompatibilität zwischen den Zeitrahmen und Handlungslogiken zweier Organisationsformen. Die Lösung liegt nicht in der Überzeugungsarbeit, sondern in der Schaffung kompatibler Organisationsstrukturen wie Transfer-GmbHs, die zwischen den Systemlogiken vermitteln können.

Die Reaktionen externer Akteure auf diese Systemkollisionen umfassen zum einen die gänzliche Vermeidung von Kooperationen mit Hochschulen oder Ausweichbewegungen auf andere Hochschulen, (mit) denen es vermeintlich besser gelingt, Übersetzungsleistungen zu erbringen. Wenn die Zusammenarbeit mit einer Hochschule zu kompliziert ist, wenden sich Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um KMU oder Großunternehmen handelt, an andere Hochschulen, wie ein:e IHK-Vertreter:in berichtet. Sie entscheiden nach pragmatischen Gesichtspunkten. Regionale und Ländergrenzen spielen dabei eine untergeordnete Rolle (HS3-Extern1, 32–24). Der Widerstand liegt hier auf Seiten der KMU: Sie wollen sich gewissermaßen nicht den systemischen und kulturellen Aspekten der Hochschulen unterwer-

fen, da diese mit ihren eigenen kollidieren, und vermeiden diese daher, indem sie sich Hochschulpartner:innen suchen, die ihren eigenen systemischen und kulturellen Aspekten eher entsprechen.

Eine institutionalisierte Reaktion der Hochschulen ist die Schaffung von unternehmerischen Vehikeln, die sich bis zu einem gewissen Grad außerhalb der eigentlichen Hochschulstrukturen befinden:

„Weil wir eben gemerkt haben, dass wenn man als Körperschaft öffentlichen Rechts unterwegs ist, dann hat man bestimmte Grenzen. Man kann nicht so schnell am Markt agieren, wie das eben der Markt erfordert. Dafür haben wir die [unternehmerisches Vehikel], die halt mit ganz anderen Mechanismen arbeiten kann und deutlich agiler ist.“ (HS1-Management2, 26)

Diese Ausgliederung ist nicht nur eine Ausweichstrategie, sondern eine bewusste strukturelle Antwort der Hochschule auf die systemische Inkompatibilität. Dabei wird der Systemkonflikt nicht aufgelöst, sondern durch institutionelle Trennung handhabbar gemacht. Diese Strategie spiegelt die Einsicht wider, dass bestimmte Transferaktivitäten innerhalb der Hochschulstruktur prinzipiell nicht oder nur schwer realisierbar sind.

Diese Reaktionsmöglichkeiten scheinen jedoch von der Größe der Hochschule abhängig zu sein. Die Ergebnisse einer anderen Fallstudie zeigen die Grenzen dieses Ansatzes für kleinere Hochschulen, wo eine Transfer GmbH „nicht als praktikabel“ angesehen wird (HS4-Leitung1, 46–47). Stattdessen greifen kleinere Hochschulen häufiger auf An-Institute oder eine pragmatische Größendifferenzierung zurück: „Größere Projekte werden über die [Hochschule] und kleinere über die An-Institute abgewickelt“ (HS4-Wissenschaft4, 30). In beiden Fällen handelt es sich um Formen des produktiven Widerstands, da sie die Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen verändern.

Ein häufiger Ansatz zur Überwindung von Kommunikationsschwierigkeiten oder (arbeits-)kulturellen Differenzen ist die Nutzung informeller Kommunikationswege. Unternehmen und Wissenschaftler:innen umgehen dabei formale Strukturen wie zentrale Transferstellen und kommunizieren direkt mit bekannten Personen, wenn sie diese aus früheren Begegnungen kennen (HS2-Extern3, 33–36.). Diese informellen Wege können die kulturellen Barrieren reduzieren, führen aber zu einer Personenabhängigkeit und potenziell zu einer Fragmentierung der Transferaktivitäten.

4.4. Die Prioritätenfalle: Wenn Transfer im Alltag untergeht

Mit dem Cluster Prioritätenfalle greifen wir ein Spannungsfeld auf, das in den konkurrierenden Anforderungen an Wissenschaftler:innen und Hochschulmitarbeitenden in Bezug auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre sowie Transfer ent- bzw. besteht. Folgende Elemente konstituieren das Spannungsfeld: a) befristete Beschäftigungsverhältnisse, b) hoher Publikationsdruck und c) die Tatsache, dass Transfererfolge in akademischen Karrierewegen oft weniger honoriert werden als Forschungsleistungen und Drittmittelinwerbungen. Eine Priorisierung von Aufgabenbereichen kann von einzelnen Hochschulmitarbeiter:innen vorgenommen werden und/oder auf strategische Entscheidungen der Hochschulleitung beruhen.

Widerstände zeigen sich in diesem Cluster meist in Form von passivem Vermeidungsverhalten, Verzögerungstaktiken und (vorgeschobenen) Ressourcenengpässen. Ein:e Transfermanager:in beschreibt die unterschiedlichen Reaktionsmuster von Wissenschaftler:innen auf Transferanfragen:

„Es gibt halt solche Leute, die mitziehen, die aktiv mitdenken und sagen, boah, coole Idee, da ziehe ich mit, da mache ich mit. Und es gibt diejenigen, die dann eher Bedenken haben oder Kapazitätsengpässe vorschieben und sagen, ne, ja, können wir schon so machen, aber dann eher aus unserer Sicht jedenfalls bremsen.“ (HS3-Management1, 26)

Konkret wird dies in der Schilderung einer/eines Transferbeauftragten, die/der die Schwierigkeit beschreibt, Anfragen von Unternehmen intern weiterzuleiten. Der/die Transferbeauftragte könne den Unternehmen keine „Garantie geben, dass die Professorin oder der Professor das auch aufnimmt oder dass er gerade für dieses Thema Zeit hat. Das führt dann eben manchmal dazu, dass dann doch in der Außenwahrnehmung vielleicht auch manchmal so Sachen kommen, ja die Hochschule will ja gar nicht kooperieren.“ (HS3-Management2, 32)

Eng damit verbunden ist die mangelhafte Nachbetreuung von Kontakten, die als weiteres Element der Prioritätenfalle zu nennen ist. Ein.e Transferverantwortliche.r beschreibt ihre/seine Frustration, wenn angebaute Unternehmenskontakte im Sande verlaufen:

„Also ich sehe mich hier durchaus auch als Türöffner, das heißt, wenn nötig, mache ich auch Kaltakquise bei Unternehmen. Das funktioniert ganz gut als Hochschule. Wenn ich so etwas weitergebe und dann nochmal nachfrage, was ist eigentlich aus dem Kontakt geworden und es kommt, also ich habe noch einmal eine E-Mail hingeschrieben, die haben nicht geantwortet und dann haben wir nichts mehr gemacht. Das ist etwas, was ich ganz schwierig finde. Also solche Transfers, wenn ich Außenkontakte brauche, braucht ein bisschen Mühe, braucht ein bisschen Sorgfalt und auch einen Kontakt nachzuhaken und eben nicht sofort nach einer E-Mail zu sagen, hat sich nicht gemeldet, ist für mich durch.“ (HS6-Management2, 98)

Diese unzureichende Persistenz ist als geringe Priorität zu interpretieren, die Transferaktivitäten im hochschulischen Alltag bei einigen Wissenschaftler.innen häufig zukommt. Die hier berichteten Reaktionen der Wissenschaftler.innen sind nach Schäcke als passiv-verzögernde Widerstände gegen den Hochschultransfer oder konkreter in der Initiierung von Hochschultransfer einzuordnen.

Ein Element, das bereits im Cluster Bürokratiedilemma²² relevant wurde, ist die selektive Wahl bzw. Vermeidung bestimmter Förderlinien, Transferkanäle oder Kooperationspartner.innen aufgrund negativer Vorerfahrungen. Ein.e wissenschaftliche.r Mitarbeiter.in berichtet diesbezüglich:

„Das ist mir in der Vergangenheit schon das eine oder andere Mal passiert. In der näheren Vergangenheit ist es mir nicht mehr passiert, weil ich mit der Zeit dann schon gelernt habe: A) man sollte einfach nicht alles machen; B) sollte man die Erwartungshaltung von Beginn an betreiben. [...] Also das 14. Auftragsforschungsprojekt für 25.000 Euro, das außer Kopfschmerzen nichts bringt, nur um noch eines gemacht zu haben, diese Dinge machen wir nicht mehr oder ich mache sie einfach nicht mehr. Sondern ich konzentriere mich auf längerfristige, tragfähige Kooperationen mit Firmen, wo klar ist, dass man auch das erfüllen kann, was sich die Firma so ein bisschen erwartet. Und das gelingt sehr gut. Man muss aber wirklich, wie gesagt, im Vorfeld ganz klar aussprechen, was geht, was geht in welcher Zeit, was kostet was. Und wenn man das sauber macht, das heißt die Definition des Projektes, die Definition der Meilensteine, die Definition auch von Abbruchkriterien.“ (HS1-Wissenschaft1, 22)

Wissenschaftler.innen treffen häufig rationale Entscheidungen auf der Basis von Kosten-Nutzen-Abwägungen, wobei auch institutionelle Anreize oder allgemeine akademische Anreizstrukturen eine entscheidende Rolle spielen können. Darüber hinaus ist die Prioritätensetzung eine Form der Qualitätssicherung, indem die eigenen begrenzten Transferressourcen (Zeit, Personal, Aufmerksamkeit) auf Aktivitäten konzentriert werden, die eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Ein.e Professor.in meint z.B., dass Förderprojekte attraktiver sind als (kleinere) Auftragsprojekte:

„Und es ist auch so, dass es nicht wirklich klar ist, welchen Vorteil man für sich selbst rauszieht, gerade wenn man es im Hauptamt macht. Das hängt halt damit zusammen, dass gegebenenfalls kriegt man vielleicht eine Lehrdeputatsreduktion, aber das ist zum Beispiel bei Förderprojekten einfacher, weil die vom Projektvolumen einfach höher liegen als die direkte Zusammenarbeit mit Firmen. Und der Verwaltungsaufwand ist halt auch niedriger und der Anspruch des Projektträgers an die Qualität der Ergebnisse ist auch niedriger wie die von der Fir-

²² s.o. 4.2. Das Bürokratiedilemma: Wenn Regeln den Transfer ersticken

ma. [...] Da ist es risikofreier, sich in der Selbstverwaltung zu engagieren oder nochmal eine Lehrinnovation zu machen oder wie auch immer als Transferprojekte durchzuführen.“ (HS3-Wissenschaft1, 51)

Die beschriebene Bevorzugung von Förderprojekten gegenüber direkten Auftragsprojekten folgt einer akademischen (Opportunitäts-)Logik, in der verschiedene Transferformate systematisch unterschiedlich bewertet werden. Deutlich wird in dieser Beschreibung, dass bestimmte Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems allgemein, aber auch der jeweiligen Hochschulen und ihrer Sitzländer, akzeptiert und etabliert sind und zu einer Entscheidungsgrundlage und Priorisierung von Transfer führen, andere hingegen nicht. Drittmittelprojekte ermöglichen in ausgewählten Fällen Deputatsreduktionen, sind im akademischen Reputationssystem anerkannt und werden mit vergleichsweise geringeren Qualitätsanforderungen an unmittelbar verwertbare Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage für den Transfer kalkuliert. Auftragsforschung ist dagegen mit einem höheren administrativen Aufwand verbunden, ohne entsprechende institutionelle Anerkennung zu generieren.

Ressourcenkalkulation kann als Reaktion auf rechtlich-formale Strukturen bzw. Transferbedingungen verstanden werden, die von den Transferakteuren als transferhemmend wahrgenommen werden. Sie entsteht im Spannungsfeld zwischen formalen Möglichkeiten der Transferdurchführung einerseits und deren individueller wie institutioneller Bewertung (Anreizsysteme) und administrativer Handhabbarkeit (Verwaltungsaufwand; Anforderungen der Projektträger) andererseits.

Priorisierung in Form selektiver Partner.innen- oder Projektauswahl ist eine rationale Anpassungsstrategie. Sie entsteht als unbeabsichtigte Nebenfolge administrativer Komplexität, die oben bereits als Bürokratiedilemma beschrieben wurde. Es entsteht ein individueller und institutioneller Priorisierungsautomatismus, bei dem nicht inhaltliche Qualität oder gesellschaftliche Relevanz, sondern bürokratische Handhabbarkeit zum entscheidenden Kriterium wird. An dieser Stelle wird die Wechselwirkung zwischen Prioritätenfalle und Bürokratiedilemma besonders deutlich – je nach Perspektive können die gleichen Phänomene unterschiedliche Ausprägungen und Auswirkungen haben.

An einer Fallhochschule wird eine spezifische transferhemmende Ausprägung der Prioritätenfalle deutlich, bei der die Verwaltung aktiv bestimmte Transferaktivitäten abwehrt:

„Alle Auftragsforschung bis 20.000 Euro ist in deren [Verwaltung] Augen nicht zielführend um neue Studierende zu gewinnen und ist zu viel Aufwand im Verhältnis, was dabei rumkommt. [...] Und da ist wirklich, ... weil die [Verwaltung] dann die Gemeinkosten irre hochsetzen, so dass wir nicht mehr konkurrenzfähig sind, wenn wir es über die Hochschule abrechnen.“ (HS4-Management1, 9–12)

Diese bewusste Bepreisung stellt eine institutionalisierte Form des Transferwiderstands dar, die über individuelle Widerstände hinausgeht. Sie verdeutlicht einen grundsätzlichen Prioritätenkonflikt innerhalb der Hochschule, in dem spezifische Transferaktivitäten von einzelnen Personen bzw. Einheiten nicht als integraler Bestandteil des Hochschulauftrags, sondern als lästige Zusatzaufgabe wahrgenommen werden:

„Wir haben Leute, die machen sehr gut mit und aber in der Gesamtschau ist es an vielen Stellen leider doch eher negativ. [...] In dem Moment, wo wir also jetzt Forschung machen, machen wir denen [der Verwaltung] zusätzliche Arbeit. Und das wird bei Leuten, die im öffentlichen Dienst angestellt sind, manchmal sehr, sehr kritisch gesehen.“ (HS4-Wissenschaft1, 18)

Als Reaktion auf diese Herausforderungen entwickeln Transferstellen häufig Workarounds, um trotz mangelnder Prioritätensetzung anderer Organisationseinheiten im Arbeitsprozess voranzukommen. Ein.e Transfermanager.in beschreibt, wie ihr/sein Team Aufgaben in Eigenregie übernimmt, wenn andere Abteilungen keine Ressourcen zur Verfügung stellen können oder wollen:

„Wenn wir sagen, Riesenprojekt, Innovative Hochschule, neuer Erfolg, ... dann müssen wir doch mehr draus machen. Und wir müssen hinterherrennen und sagen, könnt ihr nicht mal

bitte und so weiter. Also das betrifft zum Beispiel die Kommunikation. Und Veranstaltungsbereiche sind sehr ähnlich. Wenn wir sagen, komm, da hau mal einen raus. Ja, nee, geht gerade nicht, wir haben keine Ressourcen. Okay, dann machen wir es selber. Oder die Hausmeister können nicht. Dann akquirieren wir halt unser Teammitglieder und machen es selber. [...] Und das passiert natürlich ständig. Das muss ich irgendwie, das ist aber, würde ich fast sagen, unabhängig von der Organisation. Das habe ich überall schon erlebt.“ (HS3-Management1, 26)

Die nachfolgende Heatmap (Übersicht 13) veranschaulicht die typischen Merkmalsausprägungen von Widerständen im Kontext der Prioritätenfalle. Charakteristisch ist hier die Dominanz passiver, oftmals verdeckter Widerstandsformen, die primär von Wissenschaftler:innen und dem Wissenschaftsmanagement ausgehen und stark in den internen Strukturen und akademischen Logiken verankert sind. Diese Widerstände manifestieren sich vor allem als bewusste Entscheidungen zur Verzögerung bis zur Verhinderung von Transferaktivitäten.

Übersicht 13: Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge der Prioritätenfalle

Merkmale	Merkmalsausprägungen			
Widerstandsformen	aktiv		passiv	
	offen/offensichtlich		verdeckt/subtil	
	bewusst/intendiert		unbewusst/nicht-intendiert	
Widerstandsziel	Modifizieren	Verzögern		verhindern
Widerstandsebene	Wissenschaftler:innen	Wissenschaftsmanagement	Hochschul-/Fakultätsleitung	Praxispartner:innen
Ursachengruppe	externe Rahmenbedingungen	interne Strukturen/Regeln		sozial-kulturelle Faktoren
Ursachenherkunft	akademische Logiken	Verwaltungslogiken		Logiken der Praxis
Funktionalität	konstruktiv/stabilisierend		ambivalent	destruktiv/dysfunktional

Legende: farbliche Abstufung von dunkel (charakteristisch für das Cluster) bis weiß (nicht charakteristisch)

4.5. Die Effizienzfalle: Wenn Prozesse den Transfer stocken lassen

Mit dem Cluster fassen wir Situationen zusammen, in denen ein Mangel an spezifischem Wissen, Routinen und Ressourcen den Transfer behindert, und damit Transferwiderstände auslöst. Beispielsweise verfügen kleinere Hochschulen häufig nicht über (ausreichend) spezialisiertes Personal, um rechtliche Fragen im Kontext von Transfer zu bearbeiten. Erschwerend kommt hinzu, dass rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben ständigen Veränderungen unterliegen, so dass sich Routinen in der Verwaltung, im Transfermanagement und bei den Wissenschaftler:innen nur schwer etablieren können. Dies provoziert Handeln unter Unsicherheit und Überforderung.

Ein Beispiel aus einer Fallhochschule zeigt, dass für die Verwaltung bestimmter Förderprogramme spezifische Kenntnisse und Erfahrungen erforderlich sind:

„Und wenn sich da eine Person mal mit diesen EU-Projekten, also das war ja nicht nur ESF, sondern auch EFRE, gerade die EU-Projekte, die waren von der Bürokratie her grausam. Und da brauchst du halt jemanden in der Verwaltung, der das nicht schon einmal gemacht hat, sondern vielleicht zwei oder drei oder vier Mal und weiß, worauf man besonders Wert legen muss und wo man besonders, besonderes Augenmerk drauflegen muss. Weil dieses Beispiel mit dem 2,50 Euro Busticket, das hatte irgendwann mal dazu geführt, dass irgendeine Abrechnung zurückgekommen ist und die Person dann wegen 2,50 Euro Abrechnung, die musste das halt korrekt machen, weil eben der Geldgeber das so erfordert, war sie dann halben oder ganzen Tag dran gesessen wegen 2,50 Euro.“ (HS3-Wissenschaft3, 115)

Die Bewältigung komplexer Förderbürokratie erfordert Wissen, das nicht ad hoc erworben werden kann, sondern durch Weiterbildung und praktische Erfahrung aufgebaut werden muss. Insbesondere größere Hochschulen verfügen mittlerweile über spezialisierte Rollen-

träger:innen in ihren Stabstellen für Forschung und Transfer, z.B. EU-Referenten, Beauftragte für Landesförderprogramme oder speziell für Bundesförderungen.

Ein.e Transfermanager.in schildert im Folgenden eine Situation, in der die überlastete Rechtsabteilung rechtliche Anfragen an das Transferbüro mit der Bitte um eigenständige Bearbeitung zurückweist:

„Wobei Justizariat ist für uns ein bisschen problematisch, weil sollen wir nicht mehr anfragen. Man erwartet, dass wir das regeln können. Das ist ein bisschen schwierig im Moment [...] Ja, also wir sind ja halt eine kleine Hochschule, das heißt, unser Justizariat ist voll ausgelastet und das ist natürlich problematisch. Und auch mit einer wahnsinnigen Bandbreite. Also wir haben ja nicht wie eine Uni jetzt irgendwie Spezialisten für jeden Bereich, sondern wir haben quasi eine Halbstelle Justizariat, die alles abdecken soll. Und das ist natürlich schwierig. Ist für uns aber genauso schwierig. Also wir können das auch nicht leisten im Grunde.“ (HS6-Management2, 57, 61)

Die strukturelle Ressourcenknappheit (nur eine halbe Stelle in der Rechtsabteilung) führt unmittelbar zu Effizienzdefiziten. Hier wird die Interdependenz zwischen Elementen der Effizienz- und Prioritätenfalle²³ deutlich. Die bewusst oder unbewusst unzureichende Ausstattung des Justiziariats verhindert den Kompetenzaufbau in Transferfragen:

„Wie gehen wir mit den Rechten bei dem ganzen Ding [Erfindung] um? Das Ding haben wir im Hauptamt entwickelt, effektiv. Und die Rechte liegen halt bei der Hochschule. Wie gehen wir damit um? Und das war so eine Frage, die man uns halt hausintern nicht beantworten konnte. [...] Da weiß keiner so richtig, wie man damit umgeht. Insbesondere, wenn dann vielleicht sogar noch irgendwie Geld mitverdient wird. Da kriegen die Leute dann so ein bisschen, also, die wissen nicht wirklich, was sie damit machen sollen. Wir arbeiten hier, ich nenne es jetzt kameralistisch, die [Justizariat] haben keine Ahnung, was sie damit machen sollen mit so einem Konstrukt.“ (HS6-Management3, 34)

Auch fehlende Routinen können zu ineffizienten Arbeitsabläufen führen, die in der Folge Transferaktivitäten hemmen, wie ein.e Vizepräsident.in für Transfer beschreibt:

„Also tatsächlich, ist es bei uns, der Hauptkraftverlust oder Ressourcenverschwendung passiert dadurch, dass es ineffizient und unstrukturiert passiert, noch. Also das heißt, wir haben noch keine wirklichen Prozessbeschreibungen, wie solche, sag ich mal jetzt, Forschungsprojekte angebahnt oder dann wieder sozusagen der Nachbewertung zugeführt werden.“ (HS3-Leitung, 26)

Ein weiteres Beispiel zeigt, wie Leerstellen in den organisationalen Routinen Orientierungslosigkeit erzeugen:

„Also wenn wir ein bisschen von den gesetzlichen Pflichten oder der Rechtskonformität abgehen, dann sind ja auch Prozessstandardisierung und Prozessgestaltung ja auch Regulierung. Und das Nichtgestalten von Prozessen kann eben auch blinde Flecken oder Orientierungslosigkeit auslösen. Also aus einem anderen Fall weiß ich, dass ein Professor irgendeine Art von Kooperation, ich weiß nicht mehr genau was das war, aber es hatte noch nie jemand an der Uni gemacht und niemand wusste, wer Ansprechpartner ist. [...] Er wollte irgendwie Sponsoring betreiben für seine Forschungsarbeit. Und niemand wusste so richtig, wie das jetzt rechtlich einzuordnen ist und an welche Stelle da was beantragt werden muss. Und da war es quasi eine Lücke. Also ein Prozess, der eigentlich, es gibt keine rechtlichen Hindernisse dafür oder Besonderheiten, die jetzt augenfällig sind, aber es hatte niemand richtig Maßnahmen dafür vor Auge.“ (HS7-Management1, 75)

Desweiteren kann nicht expliziertes implizites Wissen (z.B. über Strukturen und Prozesse) zu unbewusstem Fehlverhalten:

„Also da habe ich einmal als junger Projektleiter den Fauxpas begangen und bin auf eine Bundestagsabgeordnete zugegangen mit der Bitte, unseren Projektantrag beim BMBF zu unter-

²³ s.o. 4.4. Die Prioritätenfalle: Wenn Transfer im Hochschulalltag untergeht

stützen, was sie gerne getan hat, aber da habe ich hinterher eins auf den Deckel gekriegt von unserer Vizepräsidentin. Sie sagt, Herr [Nachname], das können Sie nicht machen, Sie müssen doch über die Hochschulleitung gehen. Das sind Sachen, die implizit irgendwie klar sind, aber explizit eben nicht formuliert sind.“ (HS3-Management1, 36)

Die Effizienzfalle wird besonders deutlich, wenn bestimmte Transferaktivitäten an einer Hochschule nicht systematisch bearbeitet werden können. In diesem Zusammenhang zeigen sich häufig modifizierende Widerstandsformen sichtbar, z.B. in Form individuelle Vorgehensweisen, bei denen „der eine so macht, der andere so macht“ (HS3-Leitung, 26). Eine weitere Strategie im Umgang mit z.B. fehlender Kompetenz in komplexen rechtlichen oder wirtschaftlichen Fragen ist die Inanspruchnahme externer Beratung, wie ein.e Projektleiter.in in einer Fallstudie berichtet (HS6-Management3, 34).

Auch der Aufbau eigener paralleler Strukturen und Prozesse kann eine Reaktion sein. Ein.e Verwaltungsmitarbeiter.in beschreibt:

„Was die Hochschule auch ändern könnte, wäre den Drittmittelbewirtschaftern und den Haushältern ... Zugang zum Buchungssystem zu geben, sodass jede Mitarbeiterin, die es betrifft, die Kontoauszüge ihrer Kostenstelle immer anschauen könnte. Was nicht der Fall ist. Wir müssen darum bitten, dass man uns die Kontoauszüge zur Verfügung stellt. Wir sind nie gleichlaufend mit den Buchungen. Das heißt, jede Sachbearbeiterin ... führt hier zu ihrer Kostenstelle noch eine separate Excel-Liste, in die sie dann die Kosten einträgt, die anfallen, um dann nochmal mit dem Kontoauszug abzugleichen, wenn es denn dann das [Sachgebiet] oder die Kasse dann auch geschafft hat die Rechnung zu buchen. Gäbe es diese Excel-Liste nicht, gäbe es auch keine Transparenz in der Kosten- und Budgetüberwachung, egal ob das jetzt Haushaltskostenstellen sind oder Drittmittelkostenstellen.“ (HS6-Verwaltung, 38)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die (Widerstands-)Praktiken im Zuge der Effizienzfalle vorwiegend in externen Rahmenbedingungen und hochschulinternen Strukturen wurzeln. Ihre konstruktive bis ambivalente Funktionalität verdeutlicht, dass diese Widerstände teils als notwendige Anpassungshandlungen an mangelnde Ressourcen und/oder Kompetenzen dienen, aber gleichzeitig Transferprozesse substantiell verzögern können (Übersicht 14).

Übersicht 14: Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge der Effizienzfalle

Merkmale	Merkmalsausprägungen			
Widerstandsformen	aktiv		passiv	
	offen/offensichtlich		verdeckt/subtil	
	bewusst/intendiert		unbewusst/nicht-intendiert	
Widerstandsziel	Modifizieren		Verzögern	verhindern
Widerstandsebene	Wissenschaftler.innen	Wissenschaftsmanagement	Hochschul-/Fakultätsleitung	Praxispartner.innen
Ursachengruppe	externe Rahmenbedingungen		interne Strukturen/Regeln	sozial-kulturelle Faktoren
Ursachenherkunft	akademische Logiken		Verwaltungslogiken	Logiken der Praxis
Funktionalität	konstruktiv/stabilisierend		ambivalent	destruktiv/dysfunktional

Legende: farbliche Abstufung von dunkel (charakteristisch für das Cluster) bis weiß (nicht charakteristisch)

4.6. Zusammenhänge und Muster

Die beschriebenen Cluster zeigen bereits, dass diese nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Vielmehr sind die darin zusammengefassten Unverträglichkeiten und Widerstandsformen als interdependent zu verstehen, sie verstärken sich gegenseitig und/oder überlappen sich. Im folgenden Abschnitt werden diese Zusammenhänge systematisch aufbereitet und in einen breiteren theoretischen Rahmen eingebettet.

Systemische Verstärkungseffekte zwischen verschiedenen Widerstandsformen

Die vier Cluster weisen Schnittmengen untereinander auf. Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung des Bürokratiedilemmas und der Prioritätenfalle: Hohe administrative Anforderungen (Bürokratiedilemma) verschlechtern die individuellen Kosten-Nutzen-Kalkulation z.B. bei den Wissenschaftler:innen und reduzieren damit die Bereitschaft, Transfer zu priorisieren (Prioritätenfalle). Diese Dynamik weist mitunter auch auf das als Systemkollisionen beschriebene Cluster hin. Denn langfristig führt die Dynamik innerhalb des Bürokratiedilemmas zu einem Vermeidungsverhalten, wie wir es im Cluster Prioritätenfalle beschrieben haben. Dieses wiederum verhindert auf der Organisationsebene (Mesoebene) die systematische Entwicklung effizienterer Verwaltungsstrukturen. Hier greifen die von Schäcke (2006: 187f.) beschriebenen „evaluationstheoretischen Ansätze“ und die von Hannan/Freeman (1984) identifizierte strukturelle Trägheit von Organisationen, die erklären, warum sich selbstverstärkende Routinen zu organisationalen ‚Lock-in‘-Situationen führen.

Diese Verflechtung ist aus theoretischer Perspektive als das Zusammenspiel zwischen der von Franz (2014) beschriebenen „Culture-Clash“-Dimension und dem „Organizational Paradox“-Ansatz erklärbar. Der Culture-Clash zwischen akademischer und administrativer Logik erzeugt fundamentale Widersprüche in den Handlungsorientierungen der beteiligten Akteure, die durch starre bürokratische Strukturen nicht aufgelöst, sondern verstetigt werden. So entsteht ein organisatorisches Paradox: Während die Bürokratie versucht, durch Regelerorientierung Sicherheit zu schaffen, produziert sie gleichzeitig fundamentale Unvereinbarkeiten zwischen divergierenden Handlungslogiken, die systemische und/oder kulturelle Widerstandsreaktionen geradezu systematisch provozieren.

Gleichermaßen verstärken Elemente der Effizienzfalle die Tendenz zu übervorsichtiger Auslegung von Regelungen (Bürokratiedilemma), da unausgereifte Prozesse zu risikoaversen Verhalten führen. Wie Crozier/Friedberg (1993) in ihrer Organisationsanalyse herausarbeiten, sind die formalen Regelungen nur partielle Kodifizierungen von Spielregeln, die durch informelle Regelungen unterlaufen werden. Diese informellen Praktiken entwickeln sich besonders dort, wo Unsicherheiten herrschen. Hier zeichnet sich ein klarer Bezug zu den von Lang/Rego/Rybnikova (2023) beschriebenen mikropolitischen Widerstandsformen ab: Akteure mit Entscheidungsbefugnis können bewusst oder unbewusst organisationale Unsicherheiten nutzen, um ihre Position zu stärken. Dies geschieht, indem sie durch besonders vorsichtige Regelauslegung und verzögerte Entscheidungsprozesse Kontrolle über Abläufe ausüben und andere von ihrer Expertise abhängig machen.

Die wechselseitigen Verstärkungseffekte werden durch den von Küpper/Ortmann (1986) beschriebenen Mechanismus der „Entscheidungskorridore“ kanalisiert und stabilisiert. Die Akteure operieren in begrenzten Freiheitsräumen, die durch ihre „Zwänge die Rationalität des Handelns eingrenzen, jedoch nicht stillstellen“ (Küpper/Ortmann 1988: 600). Die Transferakteure entwickeln innerhalb dieser Korridore Handlungsstrategien, die zwar kurzfristig einzelne Hürden überwinden, langfristig aber die grundlegenden Widersprüche und Inkompatibilitäten reproduzieren. Die Widerstandspraktiken im Transferkontext fungieren damit paradoxerweise als stabilisierende Elemente des Systems, indem sie Ventile für Spannungen schaffen, ohne die grundlegenden Strukturen zu gefährden.

Diese theoretische Rückbindung der Ergebnisse mit Blick auf die Verstärkungseffekte erweitert das Verständnis von Transferwiderständen über einzelne Symptombeschreibungen hinaus. Sie macht deutlich, dass die identifizierten Widerstandsformen keine isolierten Probleme darstellen, die durch punktuelle Interventionen zu lösen wären, sondern vielmehr Manifestationen grundlegender struktureller Spannungen und Paradoxien im Hochschulsystem sind, die eines integrierten Ansatzes bedürfen.

Kontextabhängige Ausprägungen und zeitliche Dynamiken von Widerständen

Die Intensität und spezifische Form der Widerstände variiert stark in Abhängigkeit von Kontextfaktoren wie der Größe der Hochschule, der regionalen Wirtschaftsstruktur oder den verfügbaren Förderinstrumenten. Die empirische Analyse zeigt beispielsweise, dass kleinere Hochschulen tendenziell stärker von der Effizienzfalle betroffen sind, da es ihnen häufig an spezialisiertem Personal mangelt. Begrenzte personelle Ressourcen müssen durch den Einsatz von Allroundern oder die punktuelle Hinzuziehung externer Expertise kompensiert werden. Strukturelle Ressourcenbeschränkungen zwingen zu einem höheren Maß an informellen Netzwerken und personengebundenen Praktiken. Obwohl der Grad der Formalisierung tendenziell mit der Größe der Hochschule zunimmt, zeigt sich ein komplexeres Muster selektiver Formalisierung, bei dem formale und informelle Praktiken in allen Hochschultypen koexistieren. Größere Hochschulen entwickeln auch spezifische Bereiche kontrollierter Informalität, die organisationale Flexibilität ermöglichen.

Die Widerstandsformen weisen zudem unterschiedliche zeitliche Charakteristika auf, die von kurzfristigen reaktiven Mustern bis zu langfristigen strukturellen Entwicklungen reichen. Hier wird die von Schäcke (2006) theoretisch gefasste prozessuale Widerstandsbetrachtung sichtbar, wonach Inhalte und Ausdrucksformen von Widerstand im Zeitverlauf systematisch variieren. Die Sachverhalte in den Clustern Bürokratiedilemma und Systemkollisionen erweisen sich als persistente, strukturell verankerte Phänomene mit hoher zeitlicher Stabilität. Sie sind in institutionellen Strukturen und regulatorischen Rahmenbedingungen verwurzelt, die sich nur langsam verändern und auf die strukturelle Trägheit der Hochschulen und des Wissenschaftssystems verweist. Die Elemente der Prioritätenfalle und die kommunikativen Elemente der Systemkollisionen zeigen dagegen eine stärkere situative Variabilität, und sind durch individuelle Handlungen und kommunikative Praktiken beeinflussbar. Die Prioritäten können z.B. durch einen Leitungswechsel der Hochschule und/oder Neuordnung des Präsidiums stark verändert werden. Auch der Wechsel von wissenschaftlichen Mitarbeitenden (z.B. bedingt durch das WissZVG) dürfte Prioritäten stärker zeitlich beeinflussen. Hier ließe sich ein positiver Effekt des Bürokratiedilemmas deuten: die Formalisierungen wissenschaftlicher Arbeitsverhältnisse unterhalb der Professuren ermöglicht es, dass sich Elemente der Prioritätenfalle zumindest auf Ebene der wissenschaftlichen Mitarbeitenden nicht als dauerhafte Widerstandsphänomene manifestieren.

5. Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis

5.1. Ableitungen für die Transferforschung

Als Reaktion auf Bürokratisierungen im Transfer haben sowohl die Hochschulen als Organisationen als auch einzelne Hochschulangehörige vielfältige Umgangsweisen entwickelt, die von strukturellen Veränderungen bis hin zu individuellen, teilweise subtilen Handlungen reichen. Die Bandbreite dieser Reaktionen spiegelt grundlegende Unterschiede in den Herangehensweisen wider, wie mit bürokratischen Grenzen oder Grauzonen umgegangen wird. Während einige Verwaltungsmitarbeitende eher risikoavers agieren und bei Unsicherheiten auf Anfragen eher ablehnend reagieren, suchen andere aktiv nach Lösungen innerhalb der bestehenden Regelungen. Ein.e Professor.in beschreibt die unterschiedlichen Herangehensweisen:

„Da spricht jetzt der [Naturwissenschaftler] und das Spielkind aus mir, der sagt, eine Grauzone gehört ausgelotet, wir müssen unsere Grenzen austesten. Andere sagen aber, oh, da fängt eine Grauzone an, da bewege ich mich gar nicht erst rein.“ (HS3-Wissenschaft1, 24)

Solche Umgangsweisen lassen sich als mikropolitische Praktiken (vgl. Lang/Rego/Rybnikova 2023) verstehen, die aufzeigen, wie die Akteure mit strukturellen Transferhemmnissen umgehen. Damit wird deutlich, dass solche Umgangsweisen respektive Widerstandsformen nicht nur rein reaktive Verhaltensweisen darstellen, sondern auch aktive Gestaltungsleistungen der Akteure sind.²⁴ Solche lassen sich in fünf grundlegende Kategorien einteilen: Blockade, Akzeptanz, Vermeidung, Umgehen und Anpassung/Modifizieren (Übersicht 15).

Die Kategorie „Blockade“ bezieht sich auf Widerstandsformen, bei denen verschiedene Akteure bewusst oder unbewusst Transferprozesse systematisch verhindern, indem sie formale Regeln instrumentalisieren und Handlungsspielräume durch rigide Interpretationen und strategische Verweigerungshaltungen einschränken. „Akzeptanz“ bezieht sich auf Umgangsformen, bei denen transferwillige Akteure die formalen Regeln grundsätzlich akzeptieren, aber ihre eigenen Arbeitsweisen anpassen, um innerhalb des vorgegebenen Rahmens effektiver zu agieren. Demgegenüber umfasst „Vermeidung“ Umgangsweisen, bei denen bestimmte Tätigkeiten oder Bereiche, die mit besonders aufwändigen oder hinderlichen Regeln verbunden sind, bewusst vermieden werden. Die Kategorie „Umgehen“ fasst kreative Lösungswege zusammen, die nicht direkt gegen formale Regeln verstoßen, sondern Lücken und Interpretationsspielräume nutzen. „Anpassung/Modifikation“ bezieht sich insbesondere auf institutionelle Umgangsweisen, z.B. die Veränderung von Organisationsstrukturen oder hochschulinternen Prozessen.

Die Analyse zeigt, dass erfolgreiche Transferakteure typischerweise mehrere dieser Umgangsweisen situativ kombinieren, die je nach Kontext, verfügbaren Ressourcen und Dringlichkeit flexibel eingesetzt werden. Diese Kombination entspricht dem von Lang/Rego/Rybnikova (2023) beschriebenen „Widerstand als alltäglichem Handeln“, bei dem mikropolitische Fertigkeiten, Haltungen und Taktiken im Zentrum stehen. Bemerkenswert ist zudem, dass die Umgangsweisen und Widerstandsformen unterschiedliche zeitliche Horizonte aufweisen. Während das „Umgehen“ und „Vermeidung“ oft kurzfristige Lösungen darstellen, ist die „Anpassung/Modifikation“ auf mittlere bis lange Sicht angelegt.

Die identifizierten Transferwiderstände weisen eine grundlegende Ambivalenz auf, die eine differenziertere Bewertung jenseits einer simplifizierenden Dichotomie von destruktiv versus konstruktiv erfordert und die Analyse von Widerstand durch eine „wertfreie Kategorie“

²⁴ s.o. 4.6. Zusammenhänge und Muster

Übersicht 15: Systematisierung von Widerstandsformen und Umgangsweisen mit Transferbürokratie

Kategorie	Beispiele aus der Empirie	Funktionalität für Hochschulen
Blockade	• aktives Abraten von Antragstellungen (wenn, dann nur unter Auflagen) seitens der Hochschulleitungen • Transfer als Eingriff in die wissenschaftliche Autonomie „moralisieren“	Funktional: schafft Rechtssicherheit, Stabilisierung des Status Quo Dysfunktional: Transfer findet nicht statt
Akzeptanz	• Business as usual (Gleichgültigkeit und Leidenschaftslosigkeit gegenüber Transferaktivitäten) • leichte Anpassungen der eigenen Arbeitsweisen, im Rahmen der Vorgaben	Funktional: schafft Rechtssicherheit, Stabilisierung des Status Quo Dysfunktional: weiterführen ineffizienter Transferprozesse, begrenzte Flexibilität
Vermeidung	• selektive Wahl von Förderprogrammen • Verzicht auf kleine Auftragsprojekte • selektive Fokussierung auf Partner:innen mit passenden Erwartungen • Verzicht auf Anschaffungen über das Beschaffungswesen	Funktional: Ressourceneffizienz, Vermeidung von Frustration, Fokussierung auf erfolgversprechende Bereiche Dysfunktional: verschenkte Transferpotenziale, Verstärkung von Pfadabhängigkeiten
Umgehen	• private Finanzierung kleiner Ausgaben • Umdeklarierung von Personalkosten in Sachmittel • Nutzung informeller Kommunikationswege • alternative Finanzierungsmodelle (z.B. Kostenübernahme durch Partner:innen anstelle aktiven Sponsorings) • Zusammenschustern von Vergleichsangeboten • Bindungsfristen für Geräte und Anlagen durch Ko-Finanzierung umgehen	Funktional: ermöglicht kurzfristige Lösungen, erhält Handlungsfähigkeit, schafft innovative Wege Dysfunktional: Personenabhängigkeit, schafft rechtliche Grauzonen, Verlagerung institutioneller Kosten auf Einzelpersonen
Anpassung/Modifizieren	• Gründung von Transfer-GmbHs/An-Instituten • Entwicklung hochschulspezifischer Gründungsrichtlinien • Änderung der Grundordnung einer Hochschule	Funktional: strukturelle Lösung grundlegender Probleme, langfristige Wirksamkeit Dysfunktional: hoher initialer Ressourcenaufwand, potenzielle neue Abstimmungsprobleme

schärft (Südekum 2018). Diese Ambivalenz manifestiert sich sowohl auf organisationaler als auch auf systemischer Ebene:

■ Das Bürokratiedilemma trägt wesentlich zur Rechtssicherheit und Compliance von Transferaktivitäten bei und entfaltet damit aber auch hemmende Wirkungen auf diese Aktivitäten. Umgekehrt gesagt: Prüfverfahren, Dokumentationspflichten und eine risikoaverse Regelauslegung, die von Transferakteuren oft als Hemmnis wahrgenommen werden, dienen gleichzeitig dem Schutz der Organisation vor rechtlichen Risiken und finanzieller Haftung. Der Stifterverband (2022: 30–32) stellte dazu unlängst fest, dass „viele Hochschulen in einer Abwägung zwischen Umsetzungsorientierung und Rechtssicherheit die zweite Option wählen“. In einem öffentlich finanzierten Hochschulsystem mit komplexen Rechenschaftspflichten erfüllt diese Vorsicht eine wichtige Kontrollfunktion, die trotz ihrer transferhemmenden Wirkung institutionell funktional ist. Die Gründung von Tochtergesellschaften oder Transfer-GmbHs als Reaktion auf steuerrechtliche Herausforderungen illustriert jedoch auch, wie der Druck des Bürokratiedilemmas zu kreativen organisationalen Lösungen führen kann, die letztlich neue Handlungsspielräume eröffnen.

■ Die selektiven Wirkungen innerhalb des Clusters der Prioritätenfalle ermöglichen hingegen eine fokussierte Ressourcenallokation in einem Kontext knapper Kapazitäten. Die Nach-

rangigkeit von Transfer gegenüber Forschung und Lehre fungiert individuell als impliziter Priorisierungsmechanismus von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und Professor:innen, der eine Überlastung verhindert und Ressourcen auf jene Aktivitäten konzentriert, die im akademischen Reputationssystem höher bewertet werden. In Hochschulen kann diese implizite Selektion auch zur Qualitätssicherung von Forschung und Lehre beitragen, indem sie verhindert, dass begrenzte Ressourcen zu dünn über zu viele Aktivitäten verteilt werden. Nach Schäcke (2006) kann diese Widerstandsform als rational kategorisiert werden. Mit Blick auf hochschulischen Transfer wird jedoch deutlich, dass dieser einem kulturellen wie systemischen Wettbewerb von Akteuren unterliegt und weiterhin als das sprichwörtlich ‚fünfte Rad am Wagen‘ verbleibt.

■ Auch die Sachverhalte innerhalb des Clusters Systemkollisionen haben ambivalente Effekte, da sie zwar Transferaktivitäten erschweren, aber gleichzeitig die akademische Autonomie schützen. Die strukturellen Friktionen zwischen akademischem und wirtschaftlichem System lassen sich als Ausdruck des Culture-Clash-Phänomens (Franz 2014) verstehen. Akademiker:innen leisten Widerstand gegen das Eindringen ökonomischer Logiken in den wissenschaftlichen Bereich, da sie den Erhalt ihrer kulturellen Identität und der Eigenlogik wissenschaftlichen Arbeitens als gefährdet wahrnehmen. Dieser Widerstand führt zur Entstehung einer Pufferzone, die eine gewisse Distanz zwischen den Systemen schafft und dadurch die Autonomie der Wissenschaft bewahrt. Die funktionale Dimension dieses Widerstands liegt somit in der Sicherung der akademischen Eigenlogik durch aktive Abgrenzung von wirtschaftlichen Verwertungslogiken.

■ Die Elemente aus dem Cluster Effizienzfalle fördern trotz ihrer primär hemmenden Wirkung indirekt kreative Problemlösungsstrategien. Der Mangel an spezialisierten Fachkräften zwingt Hochschulakteure dazu, flexible Lösungen zu entwickeln und bereichsübergreifende Kompetenzen aufzubauen. Diese erzwungene Vielseitigkeit kann langfristig zur Entwicklung integrierter Transferkompetenzen beitragen, die spezialisierte Einzelexpertisen überschreiten.

Konzeptionell lassen sich die identifizierten Umgangsstrategien in Anlehnung an Franz (2014) an der Schnittstelle der drei theoretischen Erklärungsstränge verorten:

- Aus der Perspektive der *Culture-Clash-Studien* stellen sie Bemühungen dar, kulturelle Identitäten zu bewahren und gleichzeitig Anschlussfähigkeit herzustellen, etwa durch die gezielte Entwicklung von Übersetzern zwischen akademischen und wirtschaftlichen Logiken.
- Im Sinne der *Resistance-to-Change-Studien* reflektieren sie den konstruktiven Aspekt von Widerstand als Ressource für Innovation und Organisationsentwicklung, wie er von Südekum (2018: 508) herausgearbeitet wurde.
- Aus Sicht des *Organizational-Paradox-Ansatzes* stellen sie kreative Bewältigungsstrategien für die grundlegenden Spannungen und Widersprüche im Hochschulsystem dar, die nicht aufzulösen, sondern nur pragmatisch zu bearbeiten sind.

Diese theoretische Verortung ermöglicht ein differenzierteres Verständnis der Umgangsstrategien jenseits einer Einteilung in konstruktiv oder destruktiv. Sie verdeutlicht, dass die mikropolitischen Praktiken der Transferakteure keineswegs nur dysfunktionale Abweichungen darstellen, sondern vielmehr „situierte Praktiken des Umgangs mit Widersprüchen“ (Lang/Rego/Rybnikova 2023: 87), die für die Funktionsfähigkeit des Transfersystems unverzichtbar sind. Darüber hinaus liefert die Analyse der Transferwiderstände weitere Beiträge zur theoretischen Diskussion über hochschulischen Transfer, insbesondere vor dem Hintergrund vorhandener Forschung zu Widerständen im Hochschulkontext:

■ *Erweiterung der Transfertheorie um Widerstandsdimensionen:* Die identifizierten Widerstandsformen erweitern bestehende Transfertheorien, die sich bislang primär auf Erfolgsfaktoren konzentrieren, um eine komplementäre Perspektive. Während aktuelle Transfermodelle wie das Systemische Modell der Wissensmobilisierung (Cooper et al. 2020) oder inter-

aktive Innovationsmodelle (z.B. Mode 2, Triple Helix und Quadruple Helix) das Zusammenspiel verschiedener Akteure betonen, vernachlässigen sie oft die inhärenten Spannungen und Widerstände, die in diesem Zusammenspiel entstehen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass eine systematische Analyse von Hemmnissen zu einem vollständigeren Verständnis von Transferprozessen beitragen kann.

■ *Mikropolitische Dimensionen des Transfers:* In Übereinstimmung mit den Arbeiten von Anderson (2006, 2008) und Lust/Scheytt (2017) verdeutlicht unsere Analyse, dass Transferwiderstände nicht nur offene Protesthandlungen umfassen, sondern auch subtile, verdeckte Formen wie verzögerte Bearbeitung, informelle Umgehungsstrategien oder selektive Aufmerksamkeit. Diese Praktiken können in Analogie zu Scotts (1990) Konzept des „hidden transcript“ als diskursive Widerstände verstanden werden, die jenseits der offiziellen Kommunikation wirksam werden. Die Typologie der vier Meta-Erzählungen (Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle, Effizienzfalle)²⁵ ergänzt die bisherigen theoretischen Konzeptualisierungen um transferspezifische Dimensionen.

■ *Integrative Betrachtung von Struktur und Handlung:* Die Analyse zeigt, dass Transferwiderstände sowohl strukturelle als auch handlungsbezogene Dimensionen umfassen, die in komplexen Wechselbeziehungen stehen. Das von uns adaptierte Meso-Mikro-Meso-Modell nach Coleman (1990) und Esser (1993) bietet einen analytischen Rahmen, der diese Wechselwirkungen systematisch erfasst. Im Unterschied zu bestehenden Analysen, die oft entweder die strukturellen Hemmnisse oder die individuellen Widerstände fokussieren, ermöglicht unser Ansatz eine integrative Betrachtung beider Ebenen und ihrer Interdependenzen.

■ *Ambivalenz von Widerständen in der Organisationstheorie:* Die beobachtete Ambivalenz der Widerstände – gleichzeitig dysfunktional für Transfer, aber funktional für andere Organisationsziele – bestätigt die von Südekum (2018) betonte Notwendigkeit, Widerstände als „wertfreie Kategorie“ zu betrachten. Diese Ambivalenz bietet wichtige Anknüpfungspunkte für die organisationstheoretische Diskussion über die Rolle von Widerständen in Veränderungsprozessen und ergänzt die von Lust (2019) betonte Uneindeutigkeit von Widerstandsmotiven im akademischen Kontext.

■ *Kontextuelle Einbettung von Transferprozessen:* Die starke Kontextabhängigkeit der identifizierten Widerstände unterstreicht die Bedeutung einer kontextsensitiven Transfertheorie (Rauter 2013). Anders als universalistische Transfermodelle, die allgemeingültige Erfolgsfaktoren postulieren, zeigen unsere Ergebnisse, dass Transferprozesse und -widerstände maßgeblich von regionalen, institutionellen und förderpolitischen Rahmenbedingungen geprägt werden.

■ *Zeitliche Dynamiken von Transferwiderständen:* Die unterschiedlichen zeitlichen Charakteristika der Widerstandsformen weisen auf die Notwendigkeit einer stärker prozessorientierten Transfertheorie hin. Während einige Widerstände temporärer Natur sind und sich durch Lernprozesse oder Anpassungen überwinden lassen, haben andere einen persistenten Charakter, der in grundlegenden organisationalen oder systemischen Inkompatibilitäten wurzelt. Diese zeitliche Dimension ergänzt die bisherige theoretische Diskussion, die oft statische Momentaufnahmen von Widerständen bietet.

■ *Theoretische Synthese verschiedener Widerstandskonzepte:* Unsere Analyse verbindet verschiedene theoretische Stränge der Widerstandsforschung – Culture-Clash-Studien, Resistance-to-Change-Studien und den Organizational-Paradox-Ansatz (vgl. Franz 2014) – mit mikropolitischen Perspektiven (vgl. Lang/Rego/Rybnikova 2023). Diese Synthese ermöglicht ein differenzierteres Verständnis der verschiedenen Widerstandsformen im Transferkontext und ihrer Wechselwirkungen. Sie adressiert damit auch den von Schäcke (2006) identifizierten Forschungsbedarf zur Erkundung der Ursachen von Widerständen auf Organisations- bzw. Systemebene.

²⁵ s.o. Kapitel 4.2 bis 4.5.

5.2. Ableitungen für die Transferpraxis

Die empirischen Befunde dieser Studie bestätigen ferner die von Ortmann (1988: 23) formulierte Einsicht, dass „im Widerstand gegen das Detail [...] die Spielregeln des Ganzen doch akzeptiert [werden]. Der spielerische Ausdruck von Dissens erzeugt Konsens“. Die Akteure im Transferegeschehen nutzen mikropolitische Strategien nicht, um das System grundsätzlich in Frage zu stellen, sondern um innerhalb seiner Spielregeln ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten und zu erweitern. Transfer wird, trotz der im Bericht beschriebenen Hemmnisse, durchgeführt. Wir können nun besser nachvollziehen, unter welchen Bedingungen und mit welchen (Widerstands-)Praktiken dies geschieht.

Dies hat bedeutsame Implikationen für die hochschulische Praxis: Statt Widerstandspraktiken als illegitime Abweichungen zu bekämpfen, sollten sie als Indikatoren für strukturelle Spannungen und Entwicklungspotenziale verstanden werden. Die mikropolitische Perspektive ermöglicht dabei ein Verständnis des komplexen Zusammenspiels von Struktur und Handlung, das über mechanistische Steuerungsvorstellungen hinausgeht und die kreative Rolle der Akteure bei der Bewältigung struktureller Widersprüche würdigt. Daraus ergeben sich wertvollen Anknüpfungspunkte für die praktische Gestaltung von Transfer(aktivitäten) an Hochschulen:

- *Differenzierte Strategien des Umgangs:* Die unterschiedlichen Ursachen, Ausdrucksformen und zeitlichen Dynamiken der Widerstände erfordern differenzierte hochschulische Strategien des Umgangs. Während einige Widerstände durch strukturelle Maßnahmen adressiert werden können, benötigen andere eher individuelle Anreize.
- *Sensibilität für Wechselwirkungen:* Bei der Gestaltung von Transfermaßnahmen sollten die identifizierten Wechselwirkungen zwischen den in den Clustern zusammengefassten Unverträglichkeiten und Widerstandsformen (Bürokratiedilemma, Systemkollisionen, Prioritätenfalle und Effizienzfalle) berücksichtigt werden, um unbeabsichtigte Nebenwirkungen zu vermeiden und systemische Verstärkungseffekte zu nutzen.
- *Strukturelle Optimierung:* Die administrativen Rahmenbedingungen können durch gezielte Maßnahmen optimiert werden. Dazu gehören die Potenziale der Digitalisierung und Prozessvereinfachungen, aber auch triviale Aspekte wie die Standardisierung von Vertragsvorlagen oder die Anhebung der internen Grenzen von Bagatellanschaffungen. Als institutionelle Lösung bietet sich in bestimmten Kontexten die Auslagerung von Transferaktivitäten in eigenständige Rechtsformen (GmbH, An-Institute) an, die mehr operative Flexibilität ermöglichen.
- *Anreizsysteme und Priorisierung:* Um Transfer attraktiver zu gestalten, sind passende Anreizsysteme entscheidend. Lehrdeputatsreduktionen für Transferaktivitäten oder die Einführung eines „Transfersemesters“ analog zum Forschungssemester können die Kosten-Nutzen-Kalkulation für Wissenschaftler:innen positiv beeinflussen. Auch die stärkere Anerkennung niedrigschwelliger Transferkanäle (etwa durch die Kooperation mit Unternehmen zu spezifischen Lehrinhalten oder Praxisphasen) in Lehrordnungen könnte zur Prioritätensetzung beitragen.
- *Strategische Priorisierung von Transferformaten:* Angesichts der identifizierten Widerstände erscheint eine strategische Fokussierung auf bestimmte Transferformate sinnvoller als der Versuch, alle Transferformate bzw. -kanäle gleichzeitig zu fördern. Die Auswahl sollte sich an den spezifischen Stärken und Kontextbedingungen der jeweiligen Hochschule orientieren.
- *Vermittlung und Kommunikation:* Zur Überbrückung von System- und Kulturunterschieden spielen Vermittlungsprozesse eine zentrale Rolle. *Boundary spanners* – Personen mit Erfahrungen in Wissenschaft und Wirtschaft – können als Brückenbauer:innen fungieren. Regionale Forschungsverbünde können als strukturelle Vermittler zwischen Hochschulen und Unternehmen dienen und Transaktionskosten senken. Frühzeitiges Erwartungsmanagement

und klare Kommunikation über verschiedene Zeitrahmen und Arbeitsweisen können helfen, Missverständnisse zu reduzieren.

■ *Langfristiger Kompetenzaufbau und Wissensmanagement:* Die Effizienzfalle verdeutlicht die Notwendigkeit eines systematischen Kompetenzaufbaus in transferrelevanten Bereichen, insbesondere zu rechtlichen und kaufmännischen Aspekten. Dies erfordert entsprechende Ressourcen und organisationale Lernprozesse zum Aufbau nachhaltiger Kompetenzstrukturen, die über die punktuelle Konsultation externer Expertise hinausgehen.

All diese Aspekte verweisen eindrücklich auf die vielen noch nicht ausgeschöpften Entwicklungspotenziale, um die Bedingungen für hochschulischen Transfer qualitätswirksamer zu gestalten. Um diese Potenziale zu heben, sind sowohl die Politik als auch die Hochschulen selbst gefordert. Während die Politik förderliche Rahmenbedingungen schaffen muss, liegt es an den Hochschulen, effektive Strukturen und Prozesse zu implementieren.

Ein Modell für *Transferbedingungsmanagement* kann hierzu einen Beitrag leisten, indem es z.B. in der Lage ist, klare Kriterien für eine angemessene Regulierung von Transfer zu benennen und aufzuzeigen, wie beobachtbare Transferwiderstände konkret als Kriterien für Entbürokratisierung produktiv gemacht werden können. Darüber hinaus muss es für Transferprozesse geeignete Handlungsweisen anbieten, die ausgewogene Lösungen zwischen Unterstützungsangeboten, Regelungs- und Kontrollpflichten sowie Autonomieansprüchen finden. Im Kern braucht es ein differenziertes Transferbedingungsmanagement, das destruktive Widerstände reduziert, während es funktionale Widerstandsaspekte bewahrt und in produktive Bahnen lenkt.

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Systematisierung von Transfertheorien und -modellen.....	13
Übersicht 2:	Zentrale und (potenziell) relevante Unterscheidungen in Bezug auf Transfer.....	15
Übersicht 3:	Analytischer Rahmen zur Untersuchung von bürokratiebezogenen Transferwiderständen	20
Übersicht 4:	Systematisierung von Widerstand aus mikropolitische Perspektive	21
Übersicht 5:	Leitende Unterscheidungen für Transferwiderstände	22
Übersicht 6:	Überblick der Fallstudieneinrichtungen und Personalgruppen.....	24
Übersicht 7:	Hochschulische Transferprozesse	44
Übersicht 8:	Rechtsmaterien im Hochschulkontext	49
Übersicht 9:	Rechtliche und regulatorische Hemmnisse im hochschulischen Transfer.....	60
Übersicht 10:	Organisationale Hemmnisse im hochschulischen Transfer	67
Übersicht 11:	Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge des Bürokratie-Dilemmas.....	72
Übersicht 12:	Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge der Systemkollisionen.....	75
Übersicht 13:	Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge der Prioritätenfalle	81
Übersicht 14:	Typische Merkmalsausprägungen von Widerständen im Zuge der Effizienzfalle	83
Übersicht 15:	Systematisierung von Widerstandsformen und Umgangsweisen mit Transferbürokratie.....	87

Literatur

- Abbernathy, William J./James M. Utterback (1978): Patterns of Industrial Innovation, in: *Technology Review* 7/1978, S. 40–47, auch unter <http://teaching.up.edu/bus580/bps/Abernathy%20and%20Utterback%2C%201978.pdf> (25.07.2023).
- Akreml, Leila (2022): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung, in: Nina Baur/Jörg Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S. 405–424. DOI: 10.1007/978-3-658-37985-8_26.
- 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. Chancen und Barrieren des Zugangs zu Wissen in Zeiten der Informationsflut und der Wissensexplosion, 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.
- Aust, Robert/Sebastian Schneider/Justus Henke/Alexander Hönsch (2023): Auf der Hinterbühne des Erfolgs. Wirksame Kriterien für Entbürokratisierung im hochschulischen Transfer (WiKET-Lessons-Learned-Paper 1), Wittenberg, URL: https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/WiKET_LLP1.pdf (12.12.2023).
- 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.
- Bergsmann, Stefan (2012): *End-to-End-Geschäftsprozessmanagement. Organisationselement - Integrationsinstrument - Managementansatz*, Springer Verlag, Wien.
- Best, Allan/Bev Holmes (2010): Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods, in: *Evidence & Policy* 2/2010, S. 145–159. DOI: 10.1332/174426410X502284.
- Bierhals, Rainer/Ulrich Schmoch (2000): Wissens- und Technologietransfer an Universitäten, in: Ulrich Schmoch/Georg Licht/Michael Reinhard (Hg.), *Wissens- und Technologietransfer in Deutschland*, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 74–114.
- Blatter, Kristine/Regine Schelle (2022): *Wissenstransfer in der frühen Bildung. Modelle, Erkenntnisse und Bedingungen*. Deutsches Jugendinstitut e. V., München.
- Bourdieu, Pierre (2014): *Über den Staat. Vorlesungen am Collège de France 1989 - 1992*, Herausgegeben von Patrick Champagne, Remi Lenoir, Franck Poupeau und Marie-Christine Rivièr, 1. Aufl., Suhrkamp, Berlin.
- 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.
- Bozeman, Barry/Daniel Fay/Catherine P. Slade (2013): Research collaboration in universities and academic entrepreneurship: the-state-of-the-art, in: *The Journal of Technology Transfer* 1/2013, S. 1–67. DOI: 10.1007/s10961-012-9281-8.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Carayannis, Elias G./David F.J. Campbell (2006): "Mode 3". Meaning and implications from a knowledge systems perspective, in: Elias G. Carayannis/David F. J. Campbell (Hg.), *Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters. A comparative systems approach across the United States, Europe, and Asia*, Praeger, Westport, Conn., S. 1–25.
- Carayannis, Elias G./David F.J. Campbell (2009): 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem, in: *International Journal of Technology Management (IJTM)* 3/4/2009, S. 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.
- Carayannis, Elias G./David F.J. Campbell (2012): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*, Springer New York, New York, NY.
- 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", in: Joel Malin/Chris Brown (Hg.), *The Role of Knowledge Brokers in Education. Connecting the Dots Between Research and Practice*, Routledge Taylor & Francis Group, S. 90–107.
- Crozier, Michel/Erhard Friedberg (1993): *Die Zwänge des kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*, Neuausgabe, Athenäum, Königstein/Taunus.

- Derlien, Hans-Ulrich (1998): Bürokratismus, in: Peter Heinrich/Jochen Schulz zur Wiesch (Hg.), Wörterbuch der Mikropolitik, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 42–45. DOI: 10.1007/978-3-663-11890-9_17.
- Derlien, Hans-Ulrich/Doris Böhme/Markus Heindl (2011): Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung, 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Dernbach, Beatrice/Christian Kleinert/Herbert Munder (2012): Handbuch Wissenschaftskommunikation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Esser, Hartmut (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.
- Etzkowitz, Henry (1983): Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science, in: *Minnerva. A Review of Science, Learning and Policy* 2–3/1983, S. 198–233.
- Etzkowitz, Henry (2003): Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations, in: *Social Science Information* 3/2003, S. 293–337. DOI: 10.1177/05390184030423002.
- Etzkowitz, Henry/Loet Leydesdorff (1997): Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations, in: *Science and Public Policy* 1/1997, S. 2–5.
- Fischer, Jens H. (2004): Macht in Organisationen. Zu einigen Aspekten des Verhältnisses zwischen Individuum, Strukturen und Kommunikationsprozessen, Teilw. zugl.: Hamburg, Univ., Dipl.-Arb., 2001, LIT, Münster.
- Foucault, Michel (2004): Geschichte der Gouvernementalität II. Die Geburt der Biopolitik. Vorlesungen am Collège de France 1978–1979, Herausgegeben von Michel Sennelart, aus dem Französischen von Jürgen Schröder, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main.
- Franz, Melanie (2014): Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements, Springer VS, Wiesbaden.
- Franz, Peter/Martin T.W. Rosenfeld/Diana Roth (2002): Was bringt die Wissenschaft für die Wirtschaft in einer Region?, Halle (Saale), URL: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-20161> (4.1.2024).
- Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Springer VS, Wiesbaden.
- Gibbons, Michael/Camille Limoges/Helga Nowotny/Simon Schwartzman/Peter Scott/Martin A. Trow (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, 1st ed., SAGE Publications, London.
- Hamm, Rüdiger/Hans-Christian Dinse/Angelika Jäger/Helmut Karl/Johannes Kopper/Falk Strotebeck/Christian Warnecke (2014): RegTrans - Abschlussbericht. Regionale Transfereffekte verschiedener Hochschultypen, Bochum, URL: https://www.researchgate.net/publication/289928036_RegTrans_Regionale_Transfereffekte_verschiedener_Hochschultypen (11.3.2025).
- Hamm, Rüdiger/Angelika Jäger/Helmut Karl/Johannes Kopper (2012): RegTrans – Zwischenbericht I. Regionale Transfereffekte verschiedener Hochschultypen. Analyse und Strategien für eine verbesserte Potenzialausschöpfung, Krefeld/Bochum, URL: https://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/Institute_und_Kompetenzzentren/NIERS/REGTRANS_ZWIBI_01.pdf (4.3.2025).
- Hamm, Rüdiger/Angelika Jäger/Helmut Karl/Johannes Kopper (2013): RegTrans – Zwischenbericht II. Regionale Transfereffekte verschiedener Hochschultypen. Analyse und Strategien für eine verbesserte Potenzialausschöpfung, Krefeld/Bochum, URL: https://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/Institute_und_Kompetenzzentren/NIERS/REGTRANS.2_ZWIBI.28.10.pdf (4.3.2025).
- Hamm, Rüdiger/Knut Koschatzky (2020): Kanäle, Determinanten und Hemmnisse des regionalen Transfers aus Hochschulen, in: Rolf-Dieter Postlep/Lorenz Blume/Martina Hülz (Hg.), *Hochschulen und ihr Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung*, ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, S. 24–75.
- Hannan, Michael/John Freeman (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review* 2/1984, S. 149–164.
- 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.
- 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).
- Hüther, Otto/Georg Krücken (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung, Springer VS, Wiesbaden.
- 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/docId/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 (Arbeits- und Diskussionspapier 2/2018). Institut für nachhaltige Forschung, Bildung, Innovation, Hannover.
- Kesting, Tobias (2013): Wissens- und Technologietransfer durch Hochschulen aus einer marktorientierten Perspektive. Ansatzpunkte zur Gestaltung erfolgreicher Transferprozesse an Universitäten und Fachhochschulen, Springer, Wiesbaden.

- Kieser, Alfred/Cornelia Hegele/Matthias Klimmer (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Koschatzky, Knut/Henning Kroll/Torben Schubert (2016): Wie können Universitätsleitungen die regionale Verankerung von Hochschulen stärken? Die Rolle dezentraler und zentraler Entscheidungsprozesse, in: *die hochschule* 1/2016, S. 32–39.
- Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Kühl, Stefan (2021): Die hohe Zuverlässigkeit der Illegalität – Zum Management von Regelabweichung und Regelkonformität in Organisationen, in: Olaf Geramanis/Stefan Hutmacher/Lukas Walser (Hg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt. Verlässliche Führung in Zeiten virtueller Kommunikation*, Springer Gabler, Wiesbaden/Heidelberg, S. 317–329. DOI: 10.1007/978-3-658-34497-9_19.
- Kühn, Claudia/Julia Franz Franz/Annette Scheunpflug (2024): Impliziter und expliziter Wissensaustausch in Forschung zu (alltags)kultureller Bildung in ländlichen Räumen. Interessens- und Wissensdifferenzen von Wissenschaft und Praxis reflektieren, o.O., URL: <https://www.kubi-online.de/artikel/impliziter-expliziter-wissensaustausch-forschung-alltags-kultureller-bildung-laendlichen> (4.3.2025).
- Kujath, Joachim/Peer Pasternack/Verena Radinger-Peer (2020): Governance-Formen des regionalen Wissenstransfers, 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. 76–118.
- Küpper, Willi/Günther Ortmann (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 5/1986, S. 590–602.
- Küpper, Willi/Günther Ortmann (Hg.) (1988): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Westdt. Verl., Opladen.
- 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, S. 83–116.
- Lequy, Anne/Peter-Georg Albrecht (2017): Deutsche Hochschulen auf dem Weg zu Transferhochschulen? Einige Überlegungen zu Grundsätzen, Handlungsansätzen und Haltungen für einen guten Transfer, in: *Das Hochschulwesen* 1+2/2017, S. 26–31.
- Leydesdorff, Loet (2012): The triple helix, quadruple helix,..., and an N-tuple of helices: explanatory models for analyzing the knowledge-based economy?, in: *Journal of the knowledge economy* 3, S. 25–35.
- Luhmann, Niklas (1966): *Theorie der Verwaltungswissenschaft: Bestandsaufnahme und Entwurf*, Grote, Köln/Berlin.
- Lust, Michael (2019): Die (Un)Eindeutigkeit akademischen Widerstands. Ein diskursiver Ansatz, 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.
- 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.
- Mayring, Philipp (2020): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Günter Mey/Katja Mruck (Hg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren*, 2. erw. u. überarb. Auflage 2020, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 495–511, auch unter https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-26887-9_52.pdf (30.11.2021).
- Meyer, John W./Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 2/1977, S. 340–363.
- 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, 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.
- Ortmann, Günther/Willi Küpper (1988): Vorwort: Mikropolitik - Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Westdt. Verl., Opladen, S. 7–9.
- Pasternack, Peer (2013): Was tun? Potenziale und Handlungsoptionen zur Kopplung von Hochschul- und Regionalentwicklung: Kommentierte Thesen, in: Peer Pasternack (Hg.), *Jenseits der Metropolen. Hochschulen in demografisch herausgeforderten Regionen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig, S. 532–560.
- 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.
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Sven Preußner (2019): Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg.
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, auch unter https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/2018-PaSchnTrauZie_Verwaltete-HS-Welt_web.pdf (19.10.2022).
- Pellert, Arda (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Böhlau, Wien.
- Rauter, Romana (2013): Interorganisationaler Wissenstransfer. Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU, Graz, Karl-Franzens-Univ., Diss., 2011, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- Rössler, Isabell (2020): Transfereinrichtungen an deutschen Hochschulen, URL: https://www.che.de/download/check_transfer/?ind=1588161194244&filename=CHecK-Transfereinheiten.pdf&wpdmdl=14761&refresh=6343da47256a81665391175 (10.10.2022).
- Schäcke, Mirco (2006): Pfadabhängigkeiten in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprozessen, Duncker & Humblot, Berlin.
- 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 für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schultz, Andrea (2007): Die Universität als Wirtschaftsfaktor. Regionalwirtschaftliche Einkommens- und Beschäftigungseffekte sowie Wissenstransfer an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Schulze, Katharina/Laura Wagner/Uwe Schmidt (2022): Transfer - Herausforderungen und Potenziale für Hochschulen, 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.
- Scott, James C. (1990): Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts, Yale University Press, New Haven/London, auch unter https://monoskop.org/images/0/Of/Scott_James_C_Domination_and_the_Arts_of_Resistance_Hidden_Transcripts_1990.pdf (21.09.2022).
- Spehl, Harald/Klaus Sauerborn/Martin Sauer/Hans-Dieter Feser/Christian Malottki/Rebecca Schmitt/Peter M. Schulze/Martin Flohr (2006): Regionalwirtschaftliche Wirkungen der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Rheinland-Pfalz. Phase II: Effekte wissenschaftlicher Einrichtungen auf Humankapital, Gründungen, Wissens- und Technologietransfer sowie Wachstum und Innovation (Leistungsabgabe), Trier, URL: https://www.uni-trier.de/fileadmin/forschung/TAU_RUS/Publikationen_Sauerborn/Regionalwirtschaftliche_Wirkungen_RLP_Phase_II_Lang.pdf (11.3.2025).
- 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, 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.
- Teichler, Ulrich (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich, in: Jan-Hendrik Olbertz/Peer Pasternack (Hg.), Profilierung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Beltz, Weinheim, S. 27–38.
- Türk, Klaus (1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation: 60 Übersichten, Enke Sozialwissenschaften, Stuttgart.
- 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.

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Das Institut für Hochschulforschung (HoF) wurde 1996 gegründet. Es knüpfte an die Vorgängereinrichtung „Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlshorst“ an, die seit 1991 die ostdeutsche Hochschultransformation begleitet hatte. Als An-Institut ist HoF der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg assoziiert und an der Lehre in verschiedenen Studiengängen beteiligt. Direktor des Instituts ist Prof. Peer Pasternack.

Programm

Das HoF-Tätigkeitsprofil wird durch fünf Aspekte bestimmt:

- HoF betreibt primär Forschung über Hochschulen und ist, damit verknüpft, in Teilbereichen der Wissenschaftsforschung, Zeitgeschichte, Bildungs- und Regionalforschung tätig. Hochschulforschung ist keine Disziplin, sondern ein Forschungsfeld. Dieses wird mit öffentlichen Mitteln unterhalten, weil ein Handlungsfeld – das Hochschulwesen – aktiv zu gestalten ist: Um die Rationalität der entsprechenden Entscheidungsprozesse zu steigern, wird handlungsrelevantes Wissen benötigt. In diesem Sinne ist HoF bewusst im Feld zwischen Forschung und Anwendung tätig. Dabei setzt die Anwendung Forschung voraus – nicht umgekehrt.

- Das Hochschulsystem bildet einerseits den Adapter zwischen Bildungs- und Wissenschaftssystem. Andererseits trägt es zur Kopplung von kultureller und ökonomischer Reproduktion der Gesellschaft bei. Mithin ist die Integration von vier Systemlogiken zu bewerkstelligen: gesellschaftlich unterstützte individuelle Selbstermächtigung (Bildung), wissensgeleitete Erzeugung von Deutungen, Erklärungen und daraus konstruierten Handlungsoptionen (Wissenschaft), sinngebundene Orientierung (Kultur) sowie ressourcen gebundene Bedürfnisbefriedigung (Ökonomie). Die Hochschulforschung muss dies systematisch abbilden.

- Daher ist Hochschulforschung ein fortwährendes interdisziplinäres Kopplungsmanöver. Sie empfängt ihre wesentlichen methodischen und theoretischen Anregungen aus der Soziologie, Politikwissenschaft und Pädagogik/Erziehungswissenschaft. Systematisch ist sie zwischen den z.T. inhaltlich überlappenden Forschungsfeldern Bildungs- und Wissenschaftsforschung angesiedelt. Schnittstellen weist sie insbesondere zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaft auf, daneben aber auch zu vergleichbar interdisziplinär angelegten Bereichen wie der Schul- sowie der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Die Interdisziplinarität der Hochschulforschung macht eigene Nachwuchsentwicklung nötig. HoF stellt sich dieser Aufgabe, indem es Promotionsprojekte unterstützt. Alle Promovierenden am Institut sind zugleich in die Bearbeitung von Forschungsprojekten einbezogen, um auf diese Weise einen sukzessiven Einstieg in Methoden, theoretische Ansätze und Themen des Forschungsfeldes zu erlangen.

- HoF ist das einzige Institut, welches in den ostdeutschen Bundesländern systematisch Forschung über Hochschulen betreibt. Daraus ergeben sich besondere Projekt- und Anwendungsbezüge. Sie werden unter dem Titel „Raumbezüge der Hochschulentwicklung im demografischen Wandel“ integriert.

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen handlungsfeldnahe Analysen der aktuellen Hochschulentwicklung:

- Eine besondere Aufmerksamkeit gilt Untersuchungen zu Raumbezügen der Hochschulentwicklung („Hochschule in der Region“), Third Mission und Wissenschaftskommunikation.

- Intensiv bearbeitet HoF Fragen der Hochschulgovernance und Hochschulorganisation, des Wissenschaftsmanagements, der Qualitätsentwicklung an Hochschulen, akademischer Personalentwicklung incl. Gleichstellung, der Hochschulbildung, Studienreform und Nachwuchsförderung. Damit wird nahezu komplett das Spektrum der Hochschulentwicklung und -forschung abgedeckt.

- Ein Alleinstellungsmerkmal ist, dass HoF als einzige unter den deutschen Hochschulforschungseinrichtungen kontinuierlich auch (zeit-)historische Themen bearbeitet.

Wissenschaftsinformation

HoF publiziert die Fachzeitschrift „die hochschule“ und gibt beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag die Reihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ heraus. Forschungsreports werden in den „HoF-Arbeitsberichten“ veröffentlicht. Dem Wissenstransfer in die praktische Hochschulentwicklung widmen sich die „HoF-Handreichungen“. Das Erstellen von thematischen Handbüchern und Überblicksdarstellungen ist eine langjährige Spezialität des Instituts.

HoF verfügt über einen Fachinformationsservice mit Spezialbibliothek. Die öffentlich zugängliche Bibliothek verfügt über ca. 60.000 Bände und etwa 180 Zeitschriften. Als Besonderheit existiert eine umfangreiche Sammlung zum DDR-Hochschulwesen und zu den Hochschulsystemen der osteuropäischen Staaten. Alle Titel der Spezialbibliothek sind über Literaturlieferanten recherchierbar.

Der Fachinformationsservice übernimmt nicht nur Rechercheleistungen für die Forschung des Instituts. Er speist auch überregionale Informationsangebote (FIS Bildung, Deutscher Bildungsserver, FID Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung). Davon profitiert wiederum die Forschung am HoF.

Der Print-Newsletter „HoF-Berichterstatte“ informiert zweimal im Jahr und der HoF-eMail-Newsletter dreimal jährlich über die Arbeit des Instituts. Ein Großteil der Informationsangebote steht auf der Website des Instituts zum Download zur Verfügung (<http://www.hof.uni-halle.de>).

Standort

Lutherstadt Wittenberg liegt im Osten Sachsen-Anhalts, zwischen Leipzig, Halle und Berlin. Die Ansiedlung des Instituts in Wittenberg stand im Kontext der Neubelebung des historischen Universitätsstandorts. 1502 war die Wittenberger Universität Leucorea gegründet worden und wurde nach mehr als 300 Jahren, 1817, durch die Vereinigung mit der Universität in Halle aufgegeben. In Anknüpfung an die historische Leucorea ist 1994 eine gleichnamige Stiftung errichtet worden, in deren Räumlichkeiten das Institut ansässig ist. Unter den Wittenberger Instituten ist HoF seit langem das drittmittelstärkste, größte und produktivste. Neben Forschung und Lehre nimmt es auch seine eigene Third Mission sehr ernst: Ausdruck dessen ist insbesondere, dass die lokale und regionale Bildungsgeschichte bearbeitet wird, z.B. mit der Website zur historischen Universität Wittenberg (www.uni-wittenberg.de).

Bislang erschienene HoF-Arbeitsberichte

Online-Fassungen unter

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

- 129: Justus Henke / Frederic Krull: *Ein Metadatenprofil für Onlinere Ressourcen zu organisatorischen Rahmenbedingungen der Hochschullehre*, 2025, 46 S.
- 128: Sebastian Schneider / Frederic Krull: *Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement in der Praxis: Bedingungen, Rollenbilder und Effekte*, 2025, 75 S.
- 127: Axel Philipps: *Nichtöffentliche Hochschulen in Deutschland: Scoping Review zur empirischen Forschung*, 2024, 44 S.
- 126: Justus Henke: *Generative KI in der Hochschulkommunikation. Ergebnisse der 2. Welle – 2024*, 2024, 42 S.
- 125: Reinhard Kreckel: *Soziale Integration und nationale Identität. Eine Wiederbegegnung nach drei Jahrzehnten*, 2024, 42 S.
- 124: Christiane Arndt / Anne Mielke: *Vielfalt und Chancengerechtigkeit: Aktivitäten von und in Fachgesellschaften*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 2024, 124 S.
- 123: Rocío Ramirez / Olivia Laska / Arne Böker: *Studienvorbereitung für internationale Studieninteressierte in Deutschland. Eine Momentaufnahme eines dynamischen Feldes*, unt. Mitarb. von Ricarda Abendroth, Sophie Korthase, Roxana Schwitala, 2023, 82 S.
- 122: Justus Henke: *Hochschulkommunikation im Zeitalter der KI: Erste Einblicke in die Nutzung und Perspektiven generativer KI-Tools*, 2023, 53 S.
- 121: Peer Pasternack (Hg.): *Weit verbreitet und kaum erforscht: Wissenschaftliche Beiräte in der Wissenschaft*, 2022, 86 S.
- 120: Peer Pasternack: *Nicht nur Resteverwertung. Die Verwendungen der Wittenberger Universitätsfondation nach 1817*, 2022, 143 S.
- 119: Sebastian Schneider / Sylvi Mauermeister / Robert Aust / Justus Henke: *Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements: Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen*, 2022, 114 S.
- 118: Peer Pasternack / Andreas Beer: *Die externe Kommunikation der Wissenschaft in der bisherigen Corona-Krise (2020/2021). Eine kommentierte Rekonstruktion*, unt. Mitarb. v. Justus Henke, Sophie Korthase und Philipp Rediger, 2022, 79 S.
- 117: Cristina Raffaele / Philipp Rediger: *Die Partizipation Studierender als Kriterium der Qualitätssicherung in Studium und Lehre*, unt. Mitarb. v. Sebastian Schneider, 2021, 51 S.
- 116: Daniel Hechler / Theresa Hykel / Peer Pasternack: *Zum Stand der Disziplinentwicklung der Kindheitspädagogik. Materialband zum WiFF-Report*, 2021, 126 S.
- 115: Peer Pasternack: *Das fünfte Jahrzehnt. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2016–2020*, 2021, 97 S.
- 114: Claudia Göbel / Justus Henke / Sylvi Mauermeister / Verena Plümpe: *Citizen Science jenseits von MINT. Bürgerforschung in den Geistes- und Sozialwissenschaften*, unter Mitarbeit von Nicola Gabriel, 2020, 105 S.
- 113: Sascha Alexander Blasczyk / Peer Pasternack: *Input- und Leistungsdaten der Hochschulen in den ostdeutschen Flächenländern unter besonderer Berücksichtigung der Universitäten*, 2020, 69 S.
- 112: Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack: *Kommunikation organisieren. Die koordinierende Begleitung von Forschungsförderprogrammen, verhandelt an Beispielen aus der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung*, unter Mitarbeit von Jennifer Jacob und Steffen Zierold, 2019, 148 S.
- 111: Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Kooperationsplattformen: Situation und Potenziale in der Wissenschaft Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Carolin Seifert, 2019, 129 S.
- 110: Anke Burkhardt / Florian Harlandt / Jens-Heinrich Schäfer: *„Wie auf einem Basar“. Berufungsverhandlungen und Gender Pay Gap bei den Leistungsbezügen an Hochschulen in Niedersachsen*, unter Mitarbeit von Judit Anacker, Aaron Philipp, Sven Preußner, Philipp Rediger, 2019, 142 S.
- 109: Justus Henke / Norman Richter / Sebastian Schneider / Susen Seidel: *Disruption oder Evolution? Systemische Rahmenbedingungen der Digitalisierung in der Hochschulbildung*, 2019, 158 S.
- 108: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Lebensbegleitend: Konfessionell gebundene religiöse, politische und kulturelle Allgemeinbildungsaktivitäten incl. Medienarbeit in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen, Bildungs- und Kommunikationsformen*, 2018, 143 S.
- 107: Anke Burkhardt / Florian Harlandt: *Dem Kulturwandel auf der Spur. Gleichstellung an Hochschulen in Sachsen. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst*, unter Mitarbeit von Zozan Dikkat und Charlotte Hansen, 2018, 124 S.
- 106: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelle Fort- und Weiterbildungen für Beruf und nebenberufliche Tätigkeiten in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen und Bildungsformen*, 2018, 107 S.
- 105: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Das kirchliche Berufsbildungswesen in der DDR*, 2018, 176 S.
- 104: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelles Bildungswesen in der DDR: Elementarbereich, schulische und neben schulische Bildung*, 2017, 104 S.
- 103: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen*, 2017, 103 S.
- 102: Anke Burkhardt / Gunter Quaißer / Barbara Schnalzger / Christoph Schubert: *Förderlandschaft und Promotionsformen. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017*, 2016, 103 S.
- 101: Peer Pasternack: *25 Jahre Wissenschaftspolitik in Sachsen-Anhalt: 1990–2015*, 2016, 92 S.
- 100: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid / Sebastian Schneider: *Third Mission Sachsen-Anhalt. Fallbeispiele OvGU Magdeburg und Hochschule Merseburg*, 2016, 92 S.
- 1'16: Peer Pasternack: *Konsolidierte Neuaufstellung. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2011–2015*, 124 S.
- 3'15: Peggy Trautwein: *Lehrpersonal und Lehrqualität. Personalstruktur und Weiterbildungschancen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Thomas Berg, Sabine Gabriel, Peer Pasternack, Annika Rathmann und Claudia Wendt, 44 S.
- 2'15: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen*, 107 S.
- 1'15: Peggy Trautwein: *Heterogenität als Qualitäts Herausforderung für Studium und Lehre. Ergebnisse der Studierendenbefragung 2013 an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Jens Gillesen, Christoph Schubert, Peer Pasternack und Sebastian Bonk, 116 S.
- 5'13: Christin Fischer / Peer Pasternack / Henning Schulze / Steffen Zierold: *Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Dokumentation zum Zeitraum 1945 – 1991*, 56 S.
- 4'13: Gunter Quaißer / Anke Burkhardt: *Beschäftigungsbedingungen als Gegenstand von Hochschulsteuerung. Studie im Auftrag der Hamburger Behörde für Wissenschaft und Forschung*, 89 S.

- 3'13: Jens Gillissen / Peer Pasternack: *Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt*, 124 S.
- 2'13: Thomas Erdmenger / Peer Pasternack: *Eingänge und Ausgänge. Die Schnittstellen der Hochschulbildung in Sachsen-Anhalt*, 99 S.
- 1'13: Sarah Schmid / Justus Henke / Peer Pasternack: *Studieren mit und ohne Abschluss. Studienerfolg und Studienabbruch in Sachsen-Anhalt*, 77 S.
- 8'12: Justus Henke / Peer Pasternack: *Die An-Institutslandschaft in Sachsen-Anhalt*, 36 S.
- 7'12: Martin Winter / Annika Rathmann / Doreen Trümpler / Teresa Falkenhagen: *Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienwerbung und Studienkapazität*, 177 S.
- 6'12: Karin Zimmermann: *Bericht zur Evaluation des „Professoreninnenprogramm des Bundes und der Länder“*, 53 S.
- 5'12: Romy Höhne / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Ein Jahrzehnt Hochschule-und-Region-Gutachten für den Aufbau Ost (2000-2010), Erträge einer Meta-Analyse*, 91 S.
- 4'12: Peer Pasternack (Hg.): *Hochschul- und Wissensgeschichte in zeithistorischer Perspektive. 15 Jahre zeitgeschichtliche Forschung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)*, 135 S.
- 3'12: Karsten König / Gesa Koglin / Jens Preische / Gunter Quaßner: *Transfer steuern – Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern*, 107 S.
- 2'12: Johannes Keil / Peer Pasternack / Nurdin Thielemann: *Männer und Frauen in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme*, 50 S.
- 1'12: Steffen Zierold: *Stadtentwicklung durch geplante Kreativität? Kreativwirtschaftliche Entwicklung in ostdeutschen Stadtquartieren*, 63 S.
- 7'11: Peer Pasternack / Henning Schulze: *Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR)*, 64 S.
- 6'11: Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Wandel der Hochschulbildung in Deutschland und Professionalisierung*, 64 S.
- 5'11: Peer Pasternack: *HoF-Report 2006 – 2010. Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg*, 90 S.
- 4'11: Anja Franz / Monique Lathan / Robert Schuster: *Skalenhandbuch für Untersuchungen der Lehrpraxis und der Lehrbedingungen an deutschen Hochschulen. Dokumentation des Erhebungsinstrumentes*, 79 S.
- 3'11: Anja Franz / Claudia Kieslich / Robert Schuster / Doreen Trümpler: *Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform*, 81 S.
- 2'11: Johannes Keil / Peer Pasternack: *Frühpädagogisch kompetent. Kompetenzorientierung in Qualifikationsrahmen und Ausbildungsprogrammen der Frühpädagogik*, 139 S.
- 1'11: Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte*, 225 S.
- 4'10: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Politik in der DDR. Rekonstruktion und Literaturbericht*, 79 S.
- 3'10: Irene Lischka / Annika Rathmann / Robert D. Reisz: *Studierendenmobilität – ost- und westdeutsche Bundesländer. Studie im Rahmen des Projekts „Föderalismus und Hochschulen“*, 69 S.
- 2'10: Peer Pasternack / Henning Schulze: *Die frühpädagogische Ausbildungslandschaft. Strukturen, Qualifikationsrahmen und Curricula. Gutachten für die Robert Bosch Stiftung*, 76 S.
- 1'10: Martin Winter / Yvonne Anger: *Studiengänge vor und nach der Bologna-Reform. Vergleich von Studienangebot und Studiencurricula in den Fächern Chemie, Maschinenbau und Soziologie*, 310 S.
- 5'09: Robert Schuster: *Gleichstellungsarbeit an den Hochschulen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens*, 70 S.
- 4'09: Manfred Stock unter Mitarbeit von Robert D. Reisz und Karsten König: *Politische Steuerung und Hochschulentwicklung unter föderalen Bedingungen. Stand der Forschung und theoretisch-methodologische Vorüberlegungen für eine empirische Untersuchung*, 41 S.
- 3'09: Enrique Fernández Darraz / Gero Lenhardt / Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Private Hochschulen in Chile, Deutschland, Rumänien und den USA – Struktur und Entwicklung*, 116 S.
- 2'09: Viola Herrmann / Martin Winter: *Studienwahl Ost. Befragung von westdeutschen Studierenden an ostdeutschen Hochschulen*, 44 S.
- 1'09: Martin Winter: *Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland*, 91 S.
- 5'08: Karsten König / Peer Pasternack: *elementar + professionell. Die Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung in Deutschland. Mit einer Fallstudie: Studiengang „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ an der Alice Salomon Hochschule Berlin*, 159 S.
- 4'08: Peer Pasternack / Roland Bloch / Daniel Hechler / Henning Schulze: *Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern*, 137 S.
- 3'08: Teresa Falkenhagen: *Stärken und Schwächen der Nachwuchsförderung. Meinungsbild von Promovierenden und Promovierten an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 123 S.
- 2'08: Heike Kahlert / Anke Burkhardt / Ramona Myrrhe: *Gender Mainstreaming im Rahmen der Zielvereinbarungen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts: Zwischenbilanz und Perspektiven*, 120 S.
- 1'08: Peer Pasternack / Ursula Rabe-Kleberg: *Bildungsforschung in Sachsen-Anhalt. Eine Bestandsaufnahme*, 81 S.
- 4'07: Uta Schlegel / Anke Burkhardt: *Auftrieb und Nachhaltigkeit für die wissenschaftliche Laufbahn. Akademikerinnen nach ihrer Förderung an Hochschulen in Sachsen-Anhalt*, 46 S.
- 3'07: Michael Hölscher / Peer Pasternack: *Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor*, 188 S.
- 2'07: Martin Winter: *PISA, Bologna, Quedlinburg – wohin treibt die Lehrerbildung? Die Debatte um die Struktur des Lehramtsstudiums und das Studienmodell Sachsen-Anhalts*, 58 S.
- 1'07: Karsten König: *Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen*, 116 S.
- 7'06: Anke Burkhardt / Karsten König / Peer Pasternack: *Fachgutachten zur Neufassung des Sächsischen Hochschulgesetzes (SächsHG) – Gesetzentwurf der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Sächsischen Landtag – unter den Aspekten der Autonomieregelung und Weiterentwicklung der partizipativen Binnenorganisation der Hochschule im Vergleich zu den Regelungen des bisherigen SächsHG*, 36 S.
- 6'06: Roland Bloch: *Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme*, 64 S.
- 5'06: Rene Krempkow / Karsten König / Lea Ellwardt: *Studienqualität und Studienerfolg an sächsischen Hochschulen. Dokumentation zum „Hochschul-TÜV“ der Sächsischen Zeitung 2006*, 79 S.
- 4'06: Andrea Scheuring / Anke Burkhardt: *Schullaufbahn und Geschlecht. Beschäftigungssituation und Karriereverlauf an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland aus gleichstellungspolitischer Sicht*, 93 S.
- 3'06: Irene Lischka: *Entwicklung der Studierwilligkeit*, 116 S.
- 2'06: Irene Lischka: *Zur künftigen Entwicklung der Studierendenzahlen in Sachsen-Anhalt. Prognosen und Handlungsoptionen*

nen. *Expertise im Auftrag der Landesrektorenkonferenz von Sachsen-Anhalt*, unt. Mitarb. v. Reinhard Kreckel, 52 S.

1'06: Anke Burkhardt / Reinhard Kreckel / Peer Pasternack: *HoF Wittenberg 2001 – 2005. Ergebnisreport des Instituts für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 107 S.

7'05: Peer Pasternack / Axel Müller: *Wittenberg als Bildungsstandort. Eine exemplarische Untersuchung zur Wissensgesellschaft in geografischen Randlagen. Gutachten zum IBA-„Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“-Prozess*, 156 S.

6'05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt: *Frauenkarrieren und –barrieren in der Wissenschaft. Förderprogramme an Hochschulen in Sachsen-Anhalt im gesellschaftlichen und gleichstellungspolitischen Kontext*, 156 S.

5'05: Jens Hüttmann / Peer Pasternack: *Studiengebühren nach dem Urteil*, 67 S.

4'05: Klaudia Erhardt (Hrsg.): *ids hochschule. Fachinformation für Hochschulforschung und Hochschulpraxis*, 71 S.

3'05: Juliana Körnert / Arne Schildberg / Manfred Stock: *Hochschulentwicklung in Europa 1950-2000. Ein Datenkompendium*, 166 S.

2'05: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Hochschule in Osteuropa: Geschichte und Transformation. Bibliografische Dokumentation 1990-2005*, 132 S.

1b'05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt / Peggy Trautwein: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Fachhochschule Merseburg*, 51 S.

1a'05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt / Peggy Trautwein: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Hochschule Harz*, 51 S.

6'04: Dirk Lewin / Irene Lischka: *Passfähigkeit beim Hochschulzugang als Voraussetzung für Qualität und Effizienz von Hochschulbildung*, 106 S.

5'04: Peer Pasternack: *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*, 138 S.

4'04: Jens Hüttmann: *Die „Gelehrte DDR“ und ihre Akteure. Inhalte, Motivationen, Strategien: Die DDR als Gegenstand von Lehre und Forschung an deutschen Universitäten*. Unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 100 S.

3'04: Martin Winter: *Ausbildung zum Lehrberuf. Zur Diskussion über bestehende und neue Konzepte der Lehrerbildung für Gymnasium bzw. Sekundarstufe II*, 60 S.

2'04: Roland Bloch / Peer Pasternack: *Die Ost-Berliner Wissenschaft im vereinigten Berlin. Eine Transformationsfolgenanalyse*, 124 S.

1'04: Christine Teichmann: *Nachfrageorientierte Hochschulfinanzierung in Russland. Ein innovatives Modell zur Modernisierung der Hochschulbildung*, 40 S.

5'03: Hansgünter Meyer (Hg.): *Hochschulen in Deutschland: Wissenschaft in Einsamkeit und Freiheit? Kolloquium-Reden am 2. Juli 2003*, 79 S.

4'03: Roland Bloch / Jens Hüttmann: *Evaluation des Kompetenzzentrums „Frauen für Naturwissenschaft und Technik“ der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns*, 48 S.

3'03: Irene Lischka: *Studierwilligkeit und die Hintergründe – neue und einzelne alte Bundesländer – Juni 2003*, 148 S.

2'03: Robert D. Reisz: *Public Policy for Private Higher Education in Central and Eastern Europe. Conceptual clarifications, statistical evidence, open questions*, 34 S.

1'03: Robert D. Reisz: *Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung in Rumänien zwischen 1990 und 2000*, 42 S.

5'02: Christine Teichmann: *Forschung zur Transformation der Hochschulen in Mittel- und Osteuropa: Innen- und Außenansichten*, 42 S.

4'02: Hans Rainer Friedrich: *Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses*, 22 S.

3'02: Irene Lischka: *Erwartungen an den Übergang in den Beruf und hochschulische Erfahrungen. Studierende der BWL an zwei Fachhochschulen in alten/neuen Bundesländern*, 93 S.

2'02: Reinhard Kreckel / Dirk Lewin: *Künftige Entwicklungsmöglichkeiten des Europäischen Fernstudienzentrums Sachsen-Anhalt auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme zur wissenschaftlichen Weiterbildung und zu Fernstudienangeboten in Sachsen-Anhalt*, 42 S.

1'02: Reinhard Kreckel / Peer Pasternack: *Fünf Jahre HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ergebnisreport 1996-2001*, 79 S.

5'01: Peer Pasternack: *Gelehrte DDR. Die DDR als Gegenstand der Lehre an deutschen Universitäten 1990-2000*. Unt. Mitarb. v. Anne Glück, Jens Hüttmann, Dirk Lewin, Simone Schmid und Katja Schulze, 131 S.

4'01: Christine Teichmann: *Die Entwicklung der russischen Hochschulen zwischen Krisenmanagement und Reformen. Aktuelle Trends einer Hochschulreform unter den Bedingungen der Transformation*, 51 S.

3'01: Heidrun Jahn: *Duale Studiengänge an Fachhochschulen. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuchs an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 58 S.

2'01: Jan-Hendrik Olbertz / Hans-Uwe Otto (Hg.): *Qualität von Bildung. Vier Perspektiven*, 127 S.

1'01: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Höhere Bildung in Wittenberg 1945 – 1994*, 45 S.

5'00: Irene Lischka: *Lebenslanges Lernen und Hochschulbildung. Zur Situation an ausgewählten Universitäten*, 75 S.

4'00: Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt / HoF Wittenberg (Hg.): *Ingenieurausbildung der Zukunft unter Berücksichtigung der Länderbeziehungen zu den Staaten Mittel- und Osteuropas. Dokumentation eines Workshops am 09./10. Mai 2000 in Lutherstadt Wittenberg*, 83 S.

3'00: Dirk Lewin: *Studieren in Stendal. Untersuchung eines innovativen Konzepts. Zweiter Zwischenbericht*, 127 S.

2'00: Anke Burkhardt: *Militär- und Polizeihochschulen in der DDR. Wissenschaftliche Dokumentation*, 182 S.

1'00: Heidrun Jahn: *Bachelor und Master in der Erprobungsphase. Chancen, Probleme, fachspezifische Lösungen*, 65 S.

7'99: Bettina Alesi: *Lebenslanges Lernen und Hochschulen in Deutschland. Literaturbericht und annotierte Bibliographie (1990-1999) zur Entwicklung und aktuellen Situation. In Kooperation mit Barbara M. Kehm und Irene Lischka*, 67 S.

6'99: Heidrun Jahn / Reinhard Kreckel: *Bachelor- und Masterstudiengänge in Geschichte, Politikwissenschaft und Soziologie. International vergleichende Studie*, 72 S.

5'99: Irene Lischka: *Studierwilligkeit und Arbeitsmarkt. Ergebnisse einer Befragung von Gymnasiasten in Sachsen-Anhalt*, 104 S.

4'99: Heidrun Jahn: *Berufsrelevanter Qualifikationserwerb in Hochschule und Betrieb. Zweiter Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung dualer Studiengangsentwicklung*, 35 S.

3'99: Dirk Lewin: *Auswahlgespräche an der Fachhochschule Altmärk. Empirische Untersuchung eines innovativen Gestaltungselements*, 61 S.

2'99: Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in Osteuropa. Annotierte Bibliographie der deutsch- und englischsprachigen selbständigen Veröffentlichungen 1990-1998*, 81 S.

1'99: Gertraude Buck-Bechler: *Hochschule und Region. Königskinder oder Partner?*, 65 S.

5'98: Irene Lischka: *Entscheidung für höhere Bildung in Sachsen-Anhalt. Gutachten*, 43 S.

4'98: Peer Pasternack: *Effizienz, Effektivität & Legitimität. Die deutsche Hochschulreformdebatte am Ende der 90er Jahre*, 30 S.

3'98: Heidrun Jahn: *Zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland. Sachstands- und Problem-analyse*, 38 S.

2'98: Dirk Lewin: *Die Fachhochschule der anderen Art. Konzeptrealisierung am Standort Stendal. Zustandsanalyse*, 44 S.

1'98: Heidrun Jahn: *Dualität curricular umsetzen. Erster Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuches an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 40 S.

5'97: Anke Burkhardt: *Stellen und Personalbestand an ost-deutschen Hochschulen 1995. Datenreport*, 49 S.

4'97: Irene Lischka: *Verbesserung der Voraussetzungen für die Studienwahl. Situation in der Bundesrepublik Deutschland*, 15 S.

3'97: Gertraude Buck-Bechler: *Zur Arbeit mit Lehrberichten*, 17 S.

2'97: Irene Lischka: *Gymnasiasten der neuen Bundesländer. Bildungsabsichten*, 33 S.

1'97: Heidrun Jahn: *Duale Fachhochschulstudiengänge. Wissenschaftliche Begleitung eines Modellversuches*, 22 S.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben für das Institut für Hochschulforschung (HoF) von Peer Pasternack.
Redaktion: Uwe Grelak

Themenhefte 2014–2025:

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

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

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

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

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

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

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

Annett Maiwald / Annemarie Matthies / Christoph Schubert (Hg.): *Prozesse der Akademisierung. Zu Gegenständen, Wirk-*

mechanismen und Folgen hochschulischer Bildung (2019, 189 S.; € 17,50)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HoF-Handreichungen. Beihefte zu „die hochschule“

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

Handreichungen 2014–2024:

17: Peer Pasternack: *Hochschule und Wissenschaft in der DDR 1945–1989. Ein kurzer Abriss*, Halle-Wittenberg 2024, 162 S.

16: Sebastian Schneider / Frederic Krull / Justus Henke: *Qualitätswirksam gestalten. Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement*, Halle-Wittenberg 2024, 85 S.

15: Peer Pasternack / Philipp Rediger / Sebastian Schneider: *Instrumente der Entbürokratisierung an Hochschulen*, Halle-Wittenberg 2021, 119 S.

14: Claudia Göbel / Justus Henke / Sylvi Mauermeister: *Kultur und Gesellschaft gemeinsam erforschen. Überblick und Handlungsoptionen zu Citizen Science in den Geistes- und Sozialwissenschaften*, unt. Mitarb. v. Susann Hippler, Nicola Gabriel und Steffen Zierold, Halle-Wittenberg 2020, 128 S.

13: Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack: *Integrieren und kommunizieren. Leitfaden und Toolboxen zur koordinativen Begleitung von Forschungsverbünden und Förderprogrammen*, Halle-Wittenberg 2020, 140 S.

12: Peer Pasternack: *Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht*, Halle-Wittenberg 2020, 92 S.

11: Sascha Alexander Blasczyk / Peer Pasternack: *Exzellenzstrategie und die Universitäten in den ostdeutschen Flächenländern. Input- und Leistungsdaten – Schlussfolgerungen*, Halle-Wittenberg 2020, 52 S.

10: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Sven Preuß: *Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege*, Halle-Wittenberg 2019, 146 S.

9: Justus Henke / Peer Pasternack: *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme*, Halle-Wittenberg 2017, 93 S.

8: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation*, Halle-Wittenberg 2016, 109 S.

7: Martina Dömling / Peer Pasternack: *Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland*, Halle-Wittenberg 2015, 98 S.

6: Justus Henke / Romy Höhne / Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Mission possible. Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel*, Halle-Wittenberg 2014, 118 S.

5: Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack und Bernhard von Wendland, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.

4: Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen*, unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Jens Gillessen, Daniel Hechler, Justus Henke und Romy Höhne, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de

Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ 2016–2025

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

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

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

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

Sylvi Mauermeister: *Eingeschrieben und Geblieben? Herkunftsgruppenspezifische Bedingungen des Studienverbleibs nach der Studieneingangsphase an Universitäten*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2022, 390 S.

Peer Pasternack: *MINT und Med. in der DDR. Die DDR-Natur-, Ingenieur- und medizinischen Wissenschaften im Spiegel ihrer dreißigjährigen Aufarbeitung und Erforschung seit 1990*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2021, 678 S.

Justus Henke: *Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 296 S.

Peer Pasternack: *Fünf Jahrzehnte, vier Institute, zwei Systeme. Das Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) und seine Kontexte 1964–2014*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 497 S.

Rui Wu: *Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung. Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 383 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Wissenschancen der Nichtmetropolen. Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten*, unt. Mitw. v. Uwe Grelak und Justus Henke, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2018, 359 S.

Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2018, 361 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulen und Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt*, unt. Mitw. v. Jens Gillessen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2018, 347 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2017, 274 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Kurz vor der Gegenwart. 20 Jahre zeitgeschichtliche Aktivitäten am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 1996–2016*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2017, 291 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Theologie im Sozialismus. Konfessionell gebundene Institutionen akademischer Bildung und Forschung in der DDR. Eine Gesamtübersicht*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2016, 341 S.

Weitere Veröffentlichungen aus dem Institut für Hochschulforschung (HoF) 2021–2024

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

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

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

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

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

Christiane Arndt / Anne Mielke: *Stand und Perspektiven der Implementierung von Hochschuldidaktik in der Governance*

der öffentlichen Universitäten in Österreich, Projektbericht, unt. Mitarb. von Peer Pasternack, Österreichisches Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung/ Institut für Hochschulforschung (HoF), Wien/Halle-Wittenberg 2023, 145 S.

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

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

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Toleriert und kontrolliert. Konfessionelles Bildungswesen auf dem Gebiet Sachsens-Anhalts 1945–1989*, Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale) 2021, 364 S.

Daniel Hechler / Theresa Hykel / Peer Pasternack: *Disziplinentwicklung der Kindheitspädagogik. Eine empirische Bestandsaufnahme anderthalb Jahrzehnte nach Einrichtung der neuen Studiengänge*, Deutsches Jugendinstitut (DJI), München 2021, 100 S.