

# Kaum gehört und kaum gefragt

## Transfererfahrungen der Hochschulforschung am Beispiel der Besoldungsreform ab dem Jahr 2000

**Andreas Beer**  
**Daniel Hechler**  
**Peer Pasternack**  
Halle-Wittenberg

Die Krisendiagnose ist in den 1990er Jahren weitgehend einstimmig: Das deutsche Hochschulsystem sei im Kern verrotten (Simon 1991; Glotz 1996), die Hochschulen seien blockiert (Daxner 1999). Daher bedürfe es tiefgreifender externer Eingriffe, nicht nur, um in die Autonomie entlassene Hochschulen international zu entfesseln (Müller-Böling 2000), d.h. sie konkurrenzfähig in Forschung und Lehre zu machen, sondern auch um die mutmaßlichen Verantwortlichen für diese Situation – die „Faulpelz-Professoren“ (Klaus Landfried 1999) – auf Trab zu bringen.

Vor diesem Hintergrund wurden drei große Reformvorhaben initiiert: New Public Management (NPM), Bologna-Reform und die Exzellenzinitiative, also je eines für die Steuerung, das Studium und die Forschung. Diese drei Vorhaben wurzelten zwar alle in Vorstellungen, dass eine verstärkte Wettbewerbsfähigkeit notwendig sei. Sie folgten aber keinem gemeinsamen, übergeordneten Plan. Ihre „weitgehend unabhingestimmte Parallelität“ verdankte sich jedoch nicht föderalen Abstimmungsschwierigkeiten; vielmehr wurden die einzelnen Vorhaben von unterschiedlichen Akteuren konzipiert und propagiert. (Janßen/Schimank/Sondermann 2021: 7)

Ein wesentlicher Aspekt der Einführung des NPM war die Umstellung auf die W-Besoldung. Sie erfolgte zusammen mit der Einführung der Juniorprofessur incl. der – letztlich gescheiterten – Abschaffung der Habilitation und weiteren gesetzgeberischen Maßnahmen unter dem Begriff der Dienstrechtsreform. Diese Reform sollte, wie die damalige Bundesbildungsministerin formulierte, „eine richtige Revolution“ und „ein Schlüssel für die Weiterentwicklung im gesamten Wissenschaftsbereich“ werden (Bulmahn 2000), denn sie setzte bei den Professor:innen an. Die galten als wesentliche Quelle der bisherigen Fehlentwicklungen und zugleich als vehemente Reformverweigerer.

Kern der Besoldungsreform war, das in der C-Besoldung wirksame Senioritätsprinzip der Dienstaltersstufen durch ein System aus Grundgehalt und Leistungszulagen zu ersetzen: Gehaltsunterschiede zwischen den Professor.innen sollten sich nicht mehr länger dem Dienstalter, sondern individuellen Leistungen verdanken. Zugleich sollte dieses auf Leistungssteigerung zielende Reformvorhaben unter Einhaltung der Kostenneutralität gelingen – eine Bedingung, die bereits frühzeitig deutliche Zweifel an den Erfolgchancen weckte.

Zunächst aber verändert die Besoldungsreform – wie die drei großen Reformlinien NPM, Bologna und Exzellenzinitiative – einige wesentliche Parameter des Hochschul- und Wissenschaftssystems. Sie sei daher, so könnte man erwarten, von der Hochschulforschung intensiv begleitet worden, insofern die Hochschulforschung nicht allein für die Wissensproduktion unterhalten wird: Sie ist zugleich mit der Erwartung konfrontiert, das erzeugte Wissen in die relevanten Handlungsfelder zu transferieren, sich also im „Prozess des Austauschs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft“ (Froese/Simon 2016: 9f.) zu engagieren. Die dabei relevanten Handlungsfelder sind vor allem die Hochschulentwicklungspraxis und die Hochschulpolitik.

Folgt man Uwe Schimank (2024: 444f.), so sind drei verschiedene Modi beim (hochschulforscherischen) Transfer möglich: wissenschaftsgetriebener, der als „nachgeschaltete Aktivität am Ende eines Forschungsprozesses“ erfolgt; außerwissenschaftlich beauftragter Transfer, bei dem die Themensetzung „durch außerwissenschaftliche Akteure“ erfolgt, „die Nutzeninteressen an bestimmten Forschungsergebnissen haben“, sowie ko-produzierter Transfer, d.h. eine substantielle Beteiligung außerwissenschaftlicher Akteure am gesamten Forschungsprozess.<sup>1</sup> Doch unabhängig vom Modus des Transfers: In der Wahrnehmung vieler Praxisakteure bleibt der Wissenstransfer aus der Hochschulforschung dauerhaft defizitär. Ob diese Wahrnehmung der Realität entspricht und wenn ja, welche Gründe dafür ursächlich sind, lässt sich an konkreten Fallbeispielen zeigen.

Ein solches untersuchen wir nachfolgend mit der Besoldungsreform, die Teil der genannten Dienstrechtsreform war. Im Mittelpunkt unserer Rekonstruktion steht die Frage, welche Rolle die Hochschulforschenden bzw. hochschulforscherisches Wissen für das Handeln der Praxisakteure

---

<sup>1</sup> Aufgrund dieser Beschreibung eines gemeinsamen Wissensproduktionsprozesses wäre vermutlich der Begriff ‚ko-produzierender‘ Transfer treffender.

spielte. Zur Beantwortung wurden Literatur-, Dokumenten- und Presseanalysen sowie elf leitfadengestützte Interviews mit Zeitzeug:innen durchgeführt.<sup>2</sup>

## 1. Die „Bulmahn-Kommission“ und die Besoldungsreform

Im Vorfeld der Dienstrechtsreform Ende der 1990er Jahre hatte der politische wie auch der öffentliche Diskurs hinsichtlich der zentralen Probleme von Hochschulen weitgehend konsensuale Positionen erreicht. Geprägt wurde er durch drei zentrale Problemdiagnosen und damit verknüpfte Lösungsvorstellungen:

- *Notwendigkeit externer Eingriffe*: Konstatiert wurde, dass sich die Hochschulen in einer Krise befänden. Da diese Krise zugleich auf problematische Rahmenbedingungen – etwa ‚gefesselte‘ Hochschulen im Sinne eingeschränkter Gestaltungsmacht für die Leitungsebene – und unbewegliche Akteure innerhalb der Einrichtungen zurückzuführen sei, wären externe Eingriffe unvermeidbar. Dabei sei die Politik als Trägerin der staatlichen Wissenschaftseinrichtungen für die Rahmenbedingungen zuständig.
- *Große Reform statt kleiner Schritte*: Nicht zuletzt aufgrund des jahrzehntelangen Krisendiskurses dominierte die Ansicht, dass verschiedene Defizite miteinander verzahnt seien und daher auch zusammen bearbeitet werden müssten.
- *Steuerung durch Wettbewerb*: Als wesentliches Steuerungsinstrument wurde der Wettbewerb identifiziert, der insbesondere an und zwischen den Hochschulen gestärkt oder ggf. auch erst initiiert werden müsse. Das sollte sowohl horizontal (zwischen Hochschulen eines Bundeslandes, in Deutschland und europa- bzw. weltweit) als auch vertikal (innerhalb verschiedener Ebenen einer Hochschule und des Hochschulsystems) geschehen.

Abstrakt lässt sich – wie für alle großen hochschulbezogenen Reformvorhaben dieser Jahre – feststellen, dass hier Kontrollprobleme unterstellt

---

<sup>2</sup> Die Dokumentenanalyse umfasste hochschulpolitische und hochschulforscherische Schriften, Stellungnahmen von Interessenvertretungen, Kommissionsprotokolle, Artikel aus Fachzeitschriften sowie praxisorientierten Zeitschriften wie der DUZ, und zwar für den Zeitraum von 1998 bis 2014. Zwischen Juni und Dezember 2023 wurden insgesamt zwölf Interviews durchgeführt mit damals aktiven Hochschulforschenden, Mitarbeiter:innen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Mitgliedern von Interessenvertretungen, Politikern, leitenden Beamten des BMBF, Hochschulrektoren sowie Experten, die in Kommissionen aktiv gewesen waren, welche den Reformen vorausgingen.

wurden: Eigennützige Auftragnehmer.innen – seien es Organisationen oder Individuen (hier: Professor.innen) – müssen verstärkt auf die Wünsche von Auftraggeber.innen orientiert werden, in diesem Falle wissenschaftspolitischer Akteure. Dies lasse sich vor allem durch Leistungskontrolle und anschließende Belohnung oder Sanktionierung von abweichenden Resultaten erreichen (Janßen/Schimank/Sondermann 2021: 8 f.).

Damit einher ging eine klare Rollenzuweisung: Auf der einen Seite standen Wissenschaftler.innen, vor allem Professoren, als Verhinderungsakteure und damit Teil der Krise. Ihnen standen politische Entscheidungsträger.innen als couragierte Veränderungsakteure gegenüber. Zu diesem Teil der Lösung zählte man vereinzelt auch die Leitungen einiger Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen, wenn sie als wichtige Protagonisten der notwendigen Reformen angesehen wurden.

Erste inhaltliche Vorschläge von politischer Seite wurden von der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“ (2000) formuliert. Diese sog. Bulmahn-Kommission behandelte folgende Kernpunkte des Dienstrechts:

- neue Personalkategorien an Hochschulen, die unter anderem zur Einführung der Junior- und der (dann wenig genutzten, vgl. Hilbrich/Hildebrandt/Schuster 2014) Lehrprofessur führten,
- neue Befristungsregeln, die 2007 in das Wissenschaftszeitvertragsgesetz mündeten,
- neue Qualifizierungswege zur Professur, wobei parallel zur Einführung der Juniorprofessur die Habilitation als Qualifizierungsweg abgeschafft werden sollte, sowie
- eine Neuregelung der Besoldung. Diese wird im Folgenden exemplarisch näher betrachtet.<sup>3</sup>

Die Aufgabenstellungen der Kommission und die prinzipielle Richtung der Lösungsvorschläge waren politisch vorgezeichnet. Für Einzelaspekte sollte die Expertenkommission jedoch weiterführende, noch in der laufenden Legislaturperiode realisierbare Vorschläge erarbeiten (ebd.: Anhang 1).

Die Kommission bestand aus 18 Vollmitgliedern, von denen fünf zum Zeitpunkt ihrer Mitgliedschaft nicht der Leitungsebene einer Hochschule, einer Forschungsförderorganisation oder der Hochschulrektorenkonferenz angehörten. Die versammelte Expertise war somit stark von der Sichtweise der organisationalen Leitungsebenen geprägt. Ministerialbeamten und

---

<sup>3</sup> Ein Jahr zuvor hatte bereits die HRK (1998) für eine leistungsorientierte Besoldung geworben. Die KMK (1999) sprach sich dafür begleitend zur Kommissionsarbeit aus.

Interessenvertretungen wurden als beratende Teilnehmer:innen involviert; die kritisierte Professorenschaft war durch den Deutschen Hochschulverband (DHV) und den Hochschullehrerbund (hlb) vertreten. Offen waren zu Beginn der Sitzungen im August 1999 die Fragen nach dem Beamtenstatus der Professor:innen<sup>4</sup> ebenso wie die zukünftige Rolle der Habilitation im Zusammenspiel mit der geplanten Juniorprofessur. Gesetzt waren hingegen die Einführung der Juniorprofessur und die Kostenneutralität der gesamten Reform.

Die Mitglieder der Expertenkommission wurden für ihre Entscheidungsfindung jeweils von ihren Mitarbeitenden gebrieft, wobei – folgt man den Aussagen der befragten Zeitzeugen – hochschulforschendes Wissen keinen Eingang fand. Der DHV etwa brachte insbesondere verwaltungsrechtliches Wissen in den Prozess ein und markierte so einen Fokus, der auch sein künftiges Handeln bestimmen sollte. Konkrete Positionen erarbeitete er dabei in seiner Geschäftsstelle sowie in Veranstaltungen, die besonders in Zusammenarbeit mit dem Verein zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts stattfanden. Im Anschluss an die Arbeit der Kommission legte die Bundesregierung einen Gesetzentwurf zur Reform der Professorenbesoldung (ProfBesReformG) vor, der nach Verabschiedung durch Bundestag und Bundesrat Anfang 2002 in Kraft trat.

Bis zu diesem Zeitpunkt war Expertise seitens der institutionalisierten Hochschulforschung nicht präsent. Dies war vor allem dem Umstand geschuldet, dass – so bestätigten es auch die Interviewpartner:innen – die Praktiker:innen schlicht keinen Beratungsbedarf sahen: Die Rahmenbedingungen, insbesondere die Kostenneutralität, waren abgesteckt, eine wettbewerbsorientierte Lösungsstrategie wurde weitgehend geteilt, und in der Kommission war Expertise für beamtenrechtliche Fragen vertreten. Expertise zu hochschulischen Themen leitete man entweder aus der eigenen Erfahrung ab, agierte also als sogenannte ‚reflektierte Praktiker‘, oder erzeugte im Falle der Interessenvertretungen eigene Expertisen.

Im Sinne des Konkurrenzföderalismus wurde das Professorenbesoldungsreformgesetz als Rahmenvorschrift konzipiert, die den Ländern Spielräume bei der Umsetzung gibt. Wie bei einer Kaskade gaben die Länder oftmals die Regelung der Vergabe variabler Leistungsbezüge an die

---

<sup>4</sup> Aus pragmatischen Gründen – eine Abschaffung des Beamtenstatus der Professor:innen sei nicht kurzfristig zu realisieren – wurde dieser Aspekt jedoch nicht weiter verfolgt. In Österreich dagegen wurde mit dem Universitätsgesetz von 2002 der Beamtenstatus für Professorinnen und Professoren ziemlich umstandslos abgeschafft (§ 97 Abs. 1 UG 2002), dort allerdings erleichtert durch die alleinige Bundeszuständigkeit für die Universitäten (vgl. Höllinger 2004).

Hochschulen weiter (vgl. Lünstroth 2009: 4). Diese landesrechtliche Ausgestaltung der Besoldungsreform folgte sukzessive, und das neue System konnte damit ab 2005 für alle neu eingestellten Professorinnen und Professoren angewandt werden. In dieser Situation gab es eine klare Chance für den Austausch zwischen institutionalisierter Hochschulforschung (z.B. INCHER oder IHF) und Hochschulentwicklungspraxis sowie Landeshochschulpolitiken. Ein solcher erfolgte allerdings kaum, auch wenn die Hochschulforschung durchaus über relevantes Wissen verfügte.<sup>5</sup> Stattdessen prägte ein relativ neuer und neuartiger Akteur sowohl den Prozess vor der Besoldungsreform als auch den der Umsetzung auf Landesebene: das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

## **2. Das Centrum für Hochschulentwicklung und die institutionalisierte Hochschulforschung**

Das CHE war 1994 von der Bertelsmann Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) gegründet worden. Detlef Müller-Böling, der damalige Geschäftsführer des CHE, beschreibt die Rolle des Centrums im Interview als diejenige eines eingreifenden Akteurs im Sinne von Kurt Lewins Action Research. Man wollte, ausgehend von einer öffentlich kommunizierten Agenda, zusammen mit den Praktiker.innen des Hochschulsystems Pilotsysteme entwickeln, die so oder weiter fortgeschrieben auch von anderen Hochschulen aufgegriffen werden konnten.<sup>6</sup>

Neben der Hochschulpolitik wurden vom CHE als Praktiker bzw. Umsetzungspartnerinnen besonders zwei Akteure angesehen und einbezogen: Hochschulleitungen und die mit den Transformationen entstehende Gruppe derjenigen, die später als Hochschulprofessionelle bezeichnet werden sollten. Mit diesen wollte man Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen anstoßen, und zwar explizit unter Einbeziehung von CHE-Mitarbeitenden. Daher, so Interviewaussagen der befragten (ehemaligen) CHE-Angehörigen, unterstützte die CHE-Leitung auch den Wechsel von CHE-Angehörigen in Hochschulverwaltungen. Diese hielten die Verbindung zum Centrum für Hochschulentwicklung und stellten dann

---

<sup>5</sup> Als Beispiele seien genannt: Fragen der Qualitätsmessung in der Wissenschaft (Teichler 2006; Pasternack 2001; 2006) oder international vergleichende Forschungen zu Entwicklungstrends von Strukturen des Hochschulwesens am International Center for Higher Education Research (INCHER), vgl. dazu die Literaturübersicht bei Kehm/Teichler (2012: 547–548).

<sup>6</sup> Damit nahmen CHE-Mitarbeitende eine Rolle ein, die als Berater/Consultant bezeichnet werden kann. Behördenberatung war in der Bundesrepublik der 1990er und frühen 2000er Jahre allerdings keine Neuigkeit mehr (Marktanner 2023).

häufig die Expertise für die CHE-Workshops „von Praktikern für Praktiker“, wie es in einem Interview genannt wurde.

Diese Workshops waren ein Alleinstellungsmerkmal des CHE. Sie wurden zum Teil ‚inhouse‘ – d.h. direkt an anfragenden Hochschulen – konzipiert, damit auf deren konkrete Bedürfnisse zugeschnitten und dort durchgeführt. Mit diesen 1995 initiierten Workshops (die inzwischen in die Beratungsangebote der Ausgründung CHE Consult transformiert sind) positionierte sich das CHE im Gegensatz zu den etablierten Hochschulforschungseinrichtungen als Beratungsdienstleister. Auch und gerade im Kontext der Besoldungsreform war das dabei erzeugte Wissen besonders für Praktiker:innen interessant, z.B. durch die Formulierung klarer Empfehlungen<sup>7</sup> oder durch Vergleiche zwischen den Bundesländern bei der Umsetzung des Besoldungsgesetzes (Handel 2005). Derart wurde also Handlungs- und Beratungswissen erzeugt bzw. aus vorhandenem hochschulforscherischen Beschreibungswissen entwickelt.

Dank dieser neuartigen Positionierung und Umsetzungsorientierung etablierte sich das CHE als „Heizer der Hochschulreform“ mit zeitweisem „Monopol auf das gesamte hochschulpolitische Reformvokabular“ (Finetti 2004: 23) – freilich nicht, ohne damit auf Kritik zu stoßen. Diese entzündete sich etwa am als privilegiert wahrgenommenen Zugang zu Entscheidungsträger:innen der Hochschulpolitik. Festzuhalten bleibt, dass das CHE dezidiert als Akteur antrat, der Themensetzung betreiben wollte – und zwar im Unterschied zu den jeweiligen Interessenvertretungen nicht als Vertreter konkreter Statusgruppen, sondern als „Anwalt der Hochschulen“ (Interview Müller-Böling, 5.7.2023). Das CHE hatte dabei auch den schlichten Vorteil, als neu entstandener Akteur nicht als Teil der Verhinderungsstruktur zu gelten.

Entsprechend war es, in dieser Phase jedenfalls, vor allem das CHE, das sehr wirksame Aktivitäten entfaltete. Es wurde einflussreich mit den gemeinsam mit der HRK verfassten „10 Punkten zur wissenschaftsadäquaten Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes auf Landesebene“ (HRK 2003) und einem Sammelband zur leistungsorientierten Besoldung (Müller-Böling 2003). Es blieb aber keineswegs der einzige Akteur. So gab es Umsetzungsempfehlungen auf Landesebene durch den Arbeitskreis für Besoldungsfragen der Finanzminister und für die Hochschulebene durch Vertretungen der Professor:innen, den DHV und den Hochschullehrerbund (hlb).

Neben Publikationen entfaltete das CHE, so meldeten es verschiedene Interviewpartner zurück, vor allem über seine oben erwähnten Inhouse-

---

<sup>7</sup> vgl. Müller-Böling/Sager (1999a; 1999b); Müller-Böling (1999; 2003)

Workshops eine starke Wirksamkeit. Mit dieser Veranstaltungsform reagierte das CHE nicht zuletzt auf das Problem, dass Entscheidungsträger.innen die Zeit fehlt, um wissenschaftliche Studien zu rezipieren. Man benötigte andere Formate, und diese wurden sehr erfolgreich vom CHE angeboten. Die größte Nachfrage nach Workshops, Gesprächsrunden und Beratungsangeboten bestand zwischen 2004 und 2006, so die seinerzeit beim CHE beschäftigten Interviewpartner unisono. Das CHE bediente diese Nachfrage zeitnah, während die herkömmliche Forschung die Ergebnisse ihrer in diesem Zeitraum begonnenen Forschungsprojekte häufig erst nach diesem Nachfragehoch bereitstellen konnte. Der Umstand, dass wenige Jahre nach der Einführung der besonderen Leistungsbezüge das Modell der Leistungsstufen dominierte,<sup>8</sup> lässt sich – so die These von Pia Lünstroth (2009: 21) – auf den prägenden Einfluss des CHE zurückführen und zeigt die Wirksamkeit dessen Wissenstransfers durch Publikationen und praxisorientierte Veranstaltungen.

Die Aktivitäten nahmen einerseits Rücksicht auf die bekannten Rezeptionshürden für Forschungsarbeiten: zeitliche Verzögerung der Bereitstellung durch die Forschung und geringe Absorptionsressourcen auf Seiten der Praxis. Andererseits scheint, so einige Interviewpartner.innen, zumindest in diesem Zeitraum auch eine kulturelle Komponente auf den Leitungsebenen von Hochschulen sowie in der Ministerialbürokratie dem niedrigschwelligen, beratungsorientierten Zugang des CHE entgegengekommen zu sein. Diese Ebenen wurden zuvor von Jurist.innen dominiert, die eine erkennbare Aversion gegen die Aufnahme sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse hegten. Erst durch eine diversere Rekrutierung seit den frühen 2000er Jahren wurden die Stäbe und Referent.innen der Hochschulleitungen disziplinar offener, was sich mit dem Aufkommen der ‚Hochschulprofessionellen‘ noch verstärkte (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010).

Die Aktivitäten des CHE waren indes nicht die einzigen Arbeiten, die zur Besoldungsreform entstanden. Während die meisten wissenschaftlichen Studien erst nach der weitgehenden Umsetzung der Reform – aber noch vor Neuregelung der Professorenbesoldung nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts 2012<sup>9</sup> – abgeschlossen wurden, gelang es dem

---

<sup>8</sup> Im Gegensatz zu den Altersstufen der C-Besoldung markieren die Stufen dieses Modells Leistungsniveaus. Eine Alternative zum Stufenmodell ist etwa das Leistungspunkte-Modell (Lünstroth 2009).

<sup>9</sup> Das Bundesverfassungsgericht hatte auf Klage des DHV entschieden, dass die bis dato in Hessen geltenden W2-Grundgehälter nach dem beamtenrechtlichen Alimentationsprinzip „unangemessen“ seien (BVerfG 2012). Dies hatte eine Anhebung der Grundgehälter in fast

hbl mit zeitnahen eigenen Studien und Debatten<sup>10</sup> sowie dem DHV durch Kommentierungen und Diskussionen in der Zeitschrift „Forschung & Lehre“ durchaus, den Diskurs zur Besoldungsreformumsetzung mitzugestalten. Zudem entstand eine Reihe juristischer Studien sowie solcher, die mit ökonomischem Instrumentarium, etwa aus der Personalwirtschaftslehre oder Organisationspsychologie, die W-Besoldung mittels Anreizmodellen oder motivationstheoretisch prüften.<sup>11</sup>

### **3. Am Ende immer unzureichend? Wissenstransfer (aus) der Hochschulforschung**

Die Besoldungsreform war ein politisches Projekt. Als solches folgte sie den (idealtypischen) Phasen des Policy Cycle (siehe für eine aktuelle Übersicht Freeman 2019): Problemidentifizierung – Ausarbeitung von Handlungsoptionen – Entscheidung – Umsetzung und ggf. Evaluation. Die Hochschulforschung konnte die Besoldungsreform weder in der Identifizierungs- noch in der Ausarbeitungs- oder Umsetzungsphase bedeutsam beeinflussen. Die Definition des Problems war, wie dargestellt, über Jahre durch politische Akteure und in der allgemeinen Öffentlichkeit erfolgt, was die dann entwickelten Handlungsoptionen präfigurierte.

Trotz punktuell vorhandener Expertise – etwa zur Qualitätsmessung in der Wissenschaft oder Kenntnis internationaler Vergleichsfälle – wurde die etablierte Hochschulforschung bei der Ausarbeitung von Handlungsoptionen nicht angefragt, drängte sich jedoch auch nicht auf. Weder erfolgte also ein außerwissenschaftlich beauftragter Transfer, noch führte die Hochschulforschung wissenschaftsgetriebenen Transfer durch. In der Umsetzungsphase fand Transfer dann besonders in den anwendungsorien-

---

allen Bundesländern zur Folge. Einen Überblick über die damaligen Entwicklungen bietet Jochheim (2014: 11–22).

<sup>10</sup> Seit der Einführung der W-Besoldung widmet sich die Zeitschrift des hbl „die neue hochschule“ regelmäßig diesem Thema. Bemerkenswert sind etwa eine diesbezügliche bundesweite Umfrage an den Fachhochschulen/HAW (Hellemacher/Stelzer-Rothe 2009) oder die ausführliche Diskussion der Umsetzung der W-Besoldung an den Fachhochschulen/HAW Niedersachsens (Müller-Bromley 2004).

<sup>11</sup> Als Beispiele seien Zeithöfler (2007) für die Betriebswirtschaftslehre und Battis/Grigoleit (1999) für juristische Gutachten genannt. Fast vollständig abwesend blieb jedoch die institutionalisierte Hochschulforschung. Ausnahmen bildeten – neben vereinzelt Gutachten (z.B. Jaeger/Smitten 2009) – spätere Arbeiten aus zwei DFG-geförderten und einem von BMBF und Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt (2008–2012), welche u.a. die Resultate der Besoldungsreform empirisch aufarbeiteten. Die wesentlichen Ergebnisse aus diesen Projekten sind dokumentiert in Wilkesmann/Schmid (2011) und Bogumil et al. (2013).

tierten Workshops des CHE statt, welches selbst erhobene bzw. gemeinsam mit Praktiker:innen entwickelte Umsetzungsoptionen nutzte, also in der Form eines Transfers, in dem Wissen ko-produziert wird. Doch auch in dieser Phase wurden hochschulforscherische Wissensbestände selten integriert; der CHE-Transfer blieb, ganz im Sinne des Action-Research-Konzepts des damaligen Leiters, eng an die Umsetzung auf Hochschulleitungsebene gebunden.

Damit stellt sich die Frage, ob die Hochschulforschung keine Chance hatte, ihr Wissen zu transferieren, oder ob sie sich keine Chancen erarbeitet hat. Drei Aspekte erscheinen für eine Beantwortung auch über das dargestellte Fallbeispiel hinaus relevant:

- Wissensbedarfe auf Seiten der Praktiker:innen und Wissensproduktion auf Seiten der Forschung sind generell zeitlich entkoppelt. Sowohl in der Ausarbeitungs- als auch in der Umsetzungsphase arbeiten Praktiker:innen – im vorliegenden Fall Politik bzw. Hochschulleitungen – in Zeiträumen, die für die Generierung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse zu kurz sind. Hier käme es darauf an, dass die Hochschulforschung früher erzeugtes Wissen („Vorratswissen“) für ein aktuelles politisches Vorhaben adaptieren kann.

- Praktiker:innen erwarten in der Ausarbeitungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsphase politischer Prozesse anwendungsorientiertes Wissen, das Gelingensbedingungen hervorhebt – kurz: Beratungswissen (Wie kann etwas umgesetzt werden?) und Prognosewissen (Was ist zu erwarten?). Die Hochschulforschung – wie jede Forschung – erzeugt zuerst Beschreibungs- (Was passiert?) und Deutungswissen (Warum passiert es?). Dieses kann bei der Problemidentifizierung Wirksamkeit entfalten, doch war diese Phase im vorliegenden Fall bereits vorüber. Es wäre jedoch nicht unmöglich gewesen, aus hochschulforscherischem Vorratswissen (das häufig auf Probleme in der Umsetzung fokussiert) Anwendungswissen zu generieren. Die Notwendigkeit zusätzlicher Finanzierung sowie typische Implementationsprobleme bei der Transformation hochschulischer Systeme waren z.B. mit Blick auf die letztlich gescheiterte Durchsetzung der Gesamthochschulen beschrieben worden (Cerych 1981). Aus solchem, hier exemplarisch angeführtem ‚Scheiternswissen‘ kann durch Umkehrung von der Praxis gewünschtes Gelingenswissen destilliert werden – oder zumindest ein Wissen über Bedingungen, die ein Scheitern in vergleichbaren Konstellationen vermeiden.

- Transferkosten, die bei der Aufnahme wissenschaftlichen Wissens entstehen, müssen für Praktiker:innen so niedrig ausfallen, dass der prognostizierte Nutzen diese Kosten (insbesondere investierte Zeit) überschreitet.

Neben zielgruppengerechten und an das aktuelle Problem adaptierte Aufbereitungen des Vorratswissens senken auch direkte Ansprache und niedrigschwellige Einbeziehung die Transferkosten – wie es die Workshopformate des CHE verdeutlichten.

Angesichts der Umstände – konsolidierte Problem- und Lösungsbeschreibungen mit entsprechend geringem Beratungsbedarf, Parallelität zahlreicher anderer Reformvorhaben, Verschiebung der Problembearbeitung aus dem politischen in den juristischen Bereich – hatte der Wissenstransfer der Hochschulforschung im Fall der Besoldungsreform einen schweren Stand. Festzuhalten ist allerdings auch, dass andere Akteure mit deutlich direkterem Zugriff auf die Problembearbeitung ebenfalls keine entscheidenden Impulse geben konnten, zumindest nicht solche, die geeignet waren, die praktischen Barrieren zu neutralisieren, welche das Projekt von Beginn an belasteten (vor allem: die Kostenneutralität). Trotz gelungenem Transfer sehen diese Akteure – DHV, CHE oder einzelne Mitglieder der Bulmahn-Kommission – sich daher einem Ergebnis gegenüber, mit dem sie sich nur sehr bedingt identifizieren können.<sup>12</sup>

Die Abwesenheit der institutionalisierten Hochschulforschung in der Besoldungsreform führt uns abschließend zu einigen Thesen, die eine Debatte um eine realistischere Beschreibung des Transferegeschehens (aus der Hochschulforschung anstoßen können).

Die Unhintergebarkeit der zeitlichen Entkopplung zwischen Forschung und Praxis wird auch von Praktiker:innen anerkannt. Die Übersetzung von Vorratswissen in anwendungsorientiertes Wissen durch die Hochschulforschung ist jedoch voraussetzungsreich. Als – drittmittelbedingt – vor allem in Projektzeiträumen agierendes Forschungsfeld besitzt die Hochschulforschung (bzw. ihr häufig wechselndes Personal) bisher nur eingeschränkte Möglichkeiten, Überblickswissen vorzuhalten. Hinzu tritt die auch in anderen sozialwissenschaftlichen Feldern und Disziplinen dominante Sicht, dass Transfer in die Praxis im Vergleich zu Kommunikation in die Forschungscommunities weniger Mehrwert für die eigene Karriere bietet. Aufgrund der dargestellten Schwierigkeiten benötigt Praxistransfer dann dezidierte Transferakteure und Gelegenheitsstrukturen.

---

<sup>12</sup> Wobei der DHV, vertreten durch seinen Präsidenten Hartmut Schiedermaier, die Bulmahn-Kommission bereits vor Beginn der abschließenden Beratungen verlassen hatte. Unser Interviewpartner aus der damaligen DHV-Geschäftsstelle gab zu verstehen, dass dies aus Unzufriedenheit mit den eingegengten Verhandlungsspielräumen bei der Professorenbesoldung geschehen war.

Alle Anstrengungen der Hochschulforschung zum Transfer wissenschaftlich erzeugten Wissens werden jedoch scheitern, wenn auf Praxisseite keine oder eine zu geringe Offenheit für die Aufnahme solchen Wissens besteht. Für den Bereich der wissenschaftlichen Politikberatung, in dem sich die Hochschulforschung im untersuchten Fall unter anderem bewegte, konstatieren Edler/Karaułova/Barker (2022) solche Defizite auf der Adressatenseite wissenschaftlichen Wissenstransfers. Zwar müssten wissenschaftliche Akteure sich politischer Dynamiken bewusst sein und könnten daher nicht damit rechnen, dass sie umstandslos einen „conceptual impact“ auf die Politik hätten (ebd.: 211). Dennoch müssten auch die Praktiker.innen prüfen, ob und wie sie in ihren Organisationen Gelegenheiten schaffen, um wissenschaftliches Wissen einzubeziehen (ebd.: 228). Solch ein Einbezug ist in der Politik vermutlich stärker bei der (Ministerial-)Bürokratie als bei gewählten Politiker.innen erwartbar, da Erstere in mittelfristigen Zeithorizonten arbeiten, während die Handlungslogiken Letzterer von Wahlzyklen dominiert werden.

Dennoch ergeben sich immer wieder Möglichkeitsfenster, in denen den unterschiedlichen Beteiligten gelingt, differenzierte Problembeschreibungen und/oder ausgearbeitete Problemlösungen mit hochschulforschendem Wissen zu verknüpfen. Solche Effekte sind etwa in den Diskussionen von Themen zu erkennen, die mit der Besoldungsreform verbunden und von der Hochschulforschung gut bearbeitet worden sind: etwa wissenschaftliche Karriereverläufe, das Wissenschaftszeitvertragsgesetz oder die Belastung von Hochschulmitarbeitenden durch Drittmittelakquise. Nicht zuletzt aufgrund des zu diesen Themen bereitgestellten Wissens konnten Diagnosen korrigiert werden, die wesentlich die Besoldungsreform inspiriert hatten, darunter zentral, dass sich die fortwährende Krise des deutschen Hochschulsystems primär auf leistungsunwillige Professor.innen zurückführen lasse.

## Literatur

- Battis, Ulrich/Klaus Joachim Grigoleit (1999): Möglichkeiten und Grenzen leistungsdifferenzierender Besoldung von Universitätsprofessoren. Rechtsgutachten, Deutscher Hochschulverband, Bonn.
- Berghoff, Hartmut (2013): Blending personal and managerial capitalism. Bertelsmann's rise from medium-sized publisher to global media corporation and service provider, 1950–2010, in: *Business History* 6/2013, S. 855–873. DOI: 10.1080/00076791.2012.744584.
- Bogumil, Jörg/Martin Burgi/Rolf G. Heinze/Sascha Gerber/Ilse-Dore Gräff/Linda Jochheim/Maren Schickentanz/Manfred Wannöffel (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Nomos, Baden-Baden.
- Bulmahn, Edelgard (2000): Über Reformen und Rückzüge, in: *DUZ* 1-2/2000, S. 10–13.
- BVerfG, Bundesverfassungsgericht (2012): Urteil des Zweiten Senats vom 14. Februar 2012. 2 BvL 4/10, Rn. 1–196, [https://www.bverfg.de/e/ls20120214\\_2bv1000410.html](https://www.bverfg.de/e/ls20120214_2bv1000410.html) (1.8.2024)
- Cerych, Ladislav (1981): *Gesamthochschule – Erfahrungen, Hemmnisse, Zielwandel*, Campus Verlag, Frankfurt (Main)/New York.
- Daxner, Michael (1999): *Die blockierte Universität. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht*, Campus-Verlag, Frankfurt (Main).
- Edler, Jakob/Maria Karaulova/Katharine Barker (2022): Understanding Conceptual Impact of Scientific Knowledge on Policy: The Role of Policymaking Conditions, in: *Minerva* 60 (2), S. 209–232. DOI: 10.1007/s11024-022-09459-8.
- Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“ (2000): Bericht der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“, o. O.
- Finetti, Marco (2004): Der Rebell in den Mähen der Ebene, in: *DUZ* 4/2004, S. 23–24.
- Freeman, Brigid (2019): Policy Cycle in Higher Education, Theories of, in: Pedro Teixeira/Jung Cheol Shin (Hg.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, Springer, Dordrecht, S. 1–7, URL [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-017-9553-1\\_152-1?svl=affiliate&sv\\_campaign\\_id=101248&awc=26429\\_1715330775\\_1871da51003a708d0d19f045785344a3&utm\\_medium=affiliate&utm\\_source=awin&utm\\_campaign=CONR\\_BOOKS\\_ECOM\\_DE\\_PBOK\\_ALWYS\\_DEEPLINK&utm\\_content=textlink&utm\\_term=101248](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-017-9553-1_152-1?svl=affiliate&sv_campaign_id=101248&awc=26429_1715330775_1871da51003a708d0d19f045785344a3&utm_medium=affiliate&utm_source=awin&utm_campaign=CONR_BOOKS_ECOM_DE_PBOK_ALWYS_DEEPLINK&utm_content=textlink&utm_term=101248) (1.8.2024).
- Froese, Anna/Dagmar Simon (2016): Eine disziplinäre Perspektive auf Wissenstransfer. Zur Einführung, in: Anna Froese/Dagmar Simon/Julia Böttcher (Hg.), *Sozialwissenschaften und Gesellschaft. Neue Verortungen von Wissenstransfer*, transcript, Bielefeld, S. 9–27.
- Glötz, Peter (1996): *Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten*, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.
- Handel, Kai Christian (2005): Die Umsetzung der Professorenbesoldungsreform in den Bundesländern, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, URL [https://www.che.de/?post\\_type=wpdm-pro&p=11533&wpdmurl=11533&refresh=63e50cb0ec5e](https://www.che.de/?post_type=wpdm-pro&p=11533&wpdmurl=11533&refresh=63e50cb0ec5e) 01675955376 (10.2.2023).

- Hellemacher, Leo/Thomas Stelzer-Rothe (2009): Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen im Jahre 2008, in: die neue hochschule 1/2009, S. 8–17, URL [https://www.hlb.de/uploads/tx\\_news/DNH-200\\_9-1.pdf](https://www.hlb.de/uploads/tx_news/DNH-200_9-1.pdf) (23.4.2024).
- Hilbrich, Romy/Karin Hildebrandt/Robert Schuster (Hg.) (2014): Aufwertung von Lehre oder Abwertung der Professur? Die Lehrprofessur im Spannungsfeld von Lehre, Forschung und Geschlecht, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig, URL <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Die-Lehrprofessur-im-Spannungsfeld-von-Lehre-Forschung-und-Geschlecht.pdf> (4.5.2024).
- Höllinger, Sigurd (Hg.) (2004): Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002, Wiener Universitätsverlag, Wien.
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz (1998): Empfehlungen zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur in den Hochschulen. 186. Plenum der HRK vom 2. November 1998, Berlin, URL <https://www.hrk.de/positionen/position/beschluss/detail/empfehlungen-zum-dienst-und-tarif-besoldungs-und-verguetungsrecht-sowie-zur-personalstruktur-in-d/> (27.2.2023).
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2003): 10 Punkte zur wissenschaftsadäquaten Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes auf Landesebene, Entschließung des 200. Plenums, Bonn, URL <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/10-punkte-zur-wissenschaftsadaequaten-umsetzung-des-professorenbesoldungsreformgesetzes-auf-landesebe/> (27.2.2023).
- Jaeger, Michael/Susanne in der Smitten (2009): Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe an die Berliner Hochschulen. Gutachten im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, HIS Hochschul-Informationssystem, Hannover, URL [https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated\\_wimoarticle/HIS\\_fh-2009\\_01\\_Evaluation\\_Berlin\\_jaeger.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/HIS_fh-2009_01_Evaluation_Berlin_jaeger.pdf) (12.3.2024).
- Janßen, Melike/Uwe Schimank/Ariadne Sondermann (2021): Hochschulreformen, Leistungsbewertungen und berufliche Identität von Professor\*innen. Eine fächervergleichende qualitative Studie, Springer VS, Wiesbaden, URL <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-33289-1.pdf> (8.3.2024).
- Jochheim, Linda (2014): Leistungsförderung durch Leistungszulagen Effekte der W-Besoldung untersucht am Beispiel deutscher Universitätsprofessoren, Bochum, URL <https://d-nb.info/1080361766/34> (11.4.2024).
- Kehm, Barbara M./Nadine Merkator/Christian Schneijderberg (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 4/2010. DOI: 10.3217/zfhe-5-04/03.
- Kehm, Barbara M./Ulrich Teichler (2012): Drei Jahrzehnte Hochschulforschung in Kassel, in: Barbara M. Kehm/Harald Schomburg/Ulrich Teichler (Hg.), Funktionswandel der Universitäten. Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung, Campus Verlag, Frankfurt a.M., S. 531–558.
- KMK, Kultusministerkonferenz (1999): Leistungsorientierte Besoldung der Hochschullehrer. Fortschreibung des KMK-Diskussionspapiers vom 28.05.1999. Diskussionspapier der Kultusministerkonferenz vom 22. Oktober 1999, Berlin, URL [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/1999/1999\\_05\\_28-Leistungsorientierte-Besoldung-HS.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/1999/1999_05_28-Leistungsorientierte-Besoldung-HS.pdf) (27.2.2023).
- Kortendiek, Beate (2021): Mehr Fairness bei Leistungsbezügen, in: Forschung & Lehre, 26.2.2021, URL <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/professur/mehr-fairness-bei-leistungsbezuegen-3529> (17.4.2024).

- Landfried, Klaus (1999): Dokumentation: Streit um ‚faule Professoren‘, in: *Forschung & Lehre* 9/1999, S. 452.
- Löwer, Wolfgang (2012): Ein Jahrzehnt Hochschulreform in Deutschland, in: *Zeitschrift für Hochschulrecht* 11/2012, S. 7–23, DOI: 10.1007/s00741-012-0038-z.
- Lünstroth, Pia (2009): Stufenmodell oder Leistungspunkte? Die Vergabe besonderer Leistungsbezüge an deutschen Universitäten, Universität Trier, Trier.
- Marktanner, Alina (2023): Behördenconsulting. Unternehmensberater in der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik 1970er bis 2000er Jahre, De Gruyter, Oldenburg.
- Müller-Böling, Detlef (1999): Acht Empfehlungen zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen. Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen, Gütersloh, URL <https://www.mueller-boeling.de/wp-content/uploads/2014/12/Pub-1999-8-Empfehlungen-zu-Willensbildungs-und-Entscheidungsstrukturen.pdf> (23.4.2024)
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.
- Müller-Böling, Detlef (Hg.) (2003): Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh (8.2.2023).
- Müller-Böling, Detlef/Krista Sager (1999a): „Hamburger Erklärung“, in: Detlef Müller-Böling/Krista Sager (Hg.), *Personalreform für die Wissenschaft. Dienstrecht, Vergütungsstrukturen, Qualifizierungswege*, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, S. 9–15.
- Müller-Böling, Detlef/Krista Sager (Hg.) (1999b): *Personalreform für die Wissenschaft. Dienstrecht, Vergütungsstrukturen, Qualifizierungswege*, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, URL [https://www.mueller-boeling.de/wp-content/uploads/2016/01/Pub-1999\\_11-Personalreform-fuer-die-Wissenschaft.pdf](https://www.mueller-boeling.de/wp-content/uploads/2016/01/Pub-1999_11-Personalreform-fuer-die-Wissenschaft.pdf) (27.2. 2023).
- Müller-Bromley, Nicolai (2004): Die Umsetzung der W-Besoldung an den Fachhochschulen in Niedersachsen, in: *die neue hochschule* 3/2004, S. 18–27.
- Neschke, Karla (2024): Die W-Besoldung: Rückblick, Einordnung und Entwicklung, in: *die neue hochschule* 1/2024, S. 8–11, DOI: 10.5281/ZENODO.10554805.
- Pasternack, Peer (2001): Eine Hand evaluiert die andere? Was eine besoldungsrelevante Qualitätsbewertung zu beachten hätte, in: *die neue hochschule* 3–4/2001, S. 30–31.
- Pasternack, Peer (2006): *Qualität als Hochschulpolitik. Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*, Lemmens, Bonn. URL <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Qualitaet-als-Hochschulpolitik.pdf> (26.8.2024).
- Schimank, Uwe (2024): *Wissenschaftliche Objektivität und gesellschaftliche Interessen. Die konstitutive Grundspannung ko-produzierten Transfers*, in: Holger Backhaus-Maul et al. (Hg.), *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 439–466.
- Simon, Dieter (1991): „Die Universität ist verrotten“, in: *Der Spiegel* 50/1991, S. 52 f.
- Teichler, Ulrich (2006): Was ist Qualität?, in: Veronique Chalvet/Waldemar Dreger (Hg.), *Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung*, HRK, Bonn, S. 168–184.
- UG, Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz) (2002), URL <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128> (22.4.2024).

- Wilkesmann, Uwe/Christian Johann Schmid (2011): Lehren lohnt sich (nicht)? Ergebnisse einer deutschlandweiten Erhebung zu den Auswirkungen leistungsorientierter Steuerung auf die universitäre Lehrtätigkeit, in: Soziale Welt 3/ 2011, S. 251–278, DOI: 10.5771/0038-6073-2011-3-251.
- Zeithöfler, Ingrid (2007): Gerechtigkeit in Organisationen. Eine empirische Studie zur leistungsorientierten Besoldung von Professor/-innen, Hampp, München/Mering.

## **Wissenstransfer und Hochschulentwicklung Impulse aus der Hochschulforschung**

*Sigrun Nickel, Anna-Lena Thiele:*

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Ein Themenschwerpunkt  
mit Beiträgen der 18. GfHf-Jahrestagung..... 7

*Eva Barlösius:*

Die gegenwärtige Tragödie wissenschaftlicher Kollektivgüter.  
Ein Plädoyer dafür, das Problem verantwortungsvoll zu lösen ..... 16

*Lothar Zechlin:*

Gesellschaftskrise und Hochschulentwicklung. Zur Verbindung von  
Responsivität und Autonomie der Hochschule..... 29

*Joachim Nettelbeck:*

Wissenschaft und Verwaltung, natürliche Gegner? Plädoyer für die  
Neugestaltung staatlicher Rahmenbedingungen..... 43

*Antje Wegner, Christoph Thiedig, Kerstin Janson, René Krempkow:*

Evidenzinformierte Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus  
der Transfer- und Verwendungsforschung ..... 49

*Julia Rathke, Susan Harris-Huemmert:*

Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an  
Hochschulen in Deutschland. Wissenstransfer zwischen  
Wissenschaft und Verwaltung..... 68

*Linda Vogt:*

Forschungsergebnisse – und dann? Promotoren als Schlüssel für  
den Transfer von Forschungsergebnissen in die Hochschulpraxis ..... 82

*Sigrun Nickel, Nicolas Reum:*

Einwegkommunikation statt Austauschprozess. Analyse des  
Wissenstransfers zwischen der Hochschul- und  
Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement ..... 92

*Björn Möller, Elke Bosse, Viktoria Jäger, Sabine Lauer,*

*Grit Würmseer, Uwe Wilkesmann:*

Einflussfaktoren der Nutzung von Erkenntnissen aus der Wissenschafts-  
und Hochschulforschung in den Landeswissenschaftsministerien ..... 108

<i>Andreas Beer, Daniel Hechler, Peer Pasternack:</i> Kaum gehört und kaum gefragt. Transfererfahrungen der Hochschul- forschung am Beispiel der Besoldungsreform ab dem Jahr 2000.....	122
<i>Kerstin Janson:</i> Wie kann Transfer in Hochschule, Politik und Gesellschaft gelingen? Evaluation einer Transferstrategie am Beispiel eines Forschungsprojektes in der Hochschulforschung.....	138
<i>Ulrich Schmoch, Michael Hölscher, Philipp Komaromi, Hendrik Berghäuser:</i> Wissenstransferprofile in Deutschland. Fächerspezifische Unterschiede an Universitäten.....	157
<i>Isabel Roessler, Saskia Ulrich, Bianca Brinkmann, Cort-Denis Hachmeister, Melanie Rischke:</i> Soziale Innovationen aus Hochschulen. Förderung einer besonderen Form des Wissenstransfers.....	174

## FORUM

<i>Kathrin Dieterle, Michael Kühl, Susanne Kühl:</i> Das soziale Kippelement Bildungssystem aus der Sicht von Studierenden. Studentische Perspektiven zu Klimabildung und Umweltengagement an Schule und Universität.....	189
--	-----

## PUBLIKATIONEN

Lothar Zechlin: Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation ( <i>Annemarie Deser, Susan Harris-Huermann</i> ) .....	205
Jenseits von Diversity – diesseits der Diskriminierung. Postkoloniale Interventionen in Wissenschaft und Hochschule im Spiegel gegenwärtiger Neuerscheinungen ( <i>Julia Reuter, Tabea Mildenberger, Monica van der Haagen-Wulff</i> ) .....	208
<i>Peer Pasternack, Uwe Grelak:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945... Allgemeines und thematisch Übergreifendes (220) • Gesellschafts-/Sozial- und Geis- teswissenschaften (227) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur (245) • Naturwissenschaften (249) • Medizin und affine Fächer (252) • Regionales und Lokales (254)	220
<b>Autorinnen &amp; Autoren</b> .....	259

## Autorinnen & Autoren

**Eva Barlösius**, Prof. Dr. phil., Soziologin, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie, Gründerin des LCSS und Sprecherin des Forum Wissenschaftsreflexion. eMail: [e.barloesius@ish.uni-hannover.de](mailto:e.barloesius@ish.uni-hannover.de)

**Andreas Beer**, Dr. phil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: [andreas.beer@hof.uni-halle.de](mailto:andreas.beer@hof.uni-halle.de)

**Hendrik Berghäuser**, Dr. pol., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Wissenschaftlicher Projektleiter am Competence Center Politik und Gesellschaft. eMail: [Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de](mailto:Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de)

**Elke Bosse**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: [bosse@his-he.de](mailto:bosse@his-he.de)

**Bianca Brinkmann** M.A., British and American Studies, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: [bianca.brinkmann@che.de](mailto:bianca.brinkmann@che.de)

**Annemarie Deser** M.A. M.A., Studium der Kulturanthropologie, vergleichende Sprachwissenschaften und Soziologie sowie Studium Gebärdensprachdolmetschen, Mitarbeiterin der Arbeitsstelle Kleine Fächer im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. eMail: [deser@uni-mainz.de](mailto:deser@uni-mainz.de)

**Kathrin Dieterle**, approb. Zahnmedizinerin, Promotion im Bereich Zahnmedizin der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm zum Umweltbewusstsein von Studierenden. eMail: [kathrin.dieterle@uni-ulm.de](mailto:kathrin.dieterle@uni-ulm.de)

**Uwe Grellak** M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: [uwe.grellak@hof.uni-halle.de](mailto:uwe.grellak@hof.uni-halle.de)

**Monica van der Haagen-Wulff**, Dr., Lehrkraft für besondere Aufgaben am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: [m.haagen-wulff@uni-koeln.de](mailto:m.haagen-wulff@uni-koeln.de)

**Cort-Denis Hachmeister**, Dipl.-Psych., Psychologe, Senior Expert Datenanalyse, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: [cort-denis.hachmeister@che.de](mailto:cort-denis.hachmeister@che.de)

**Susan Harris-Huermann**, Prof. Dr. phil., Professorin für International Educational Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und Leiterin des Instituts für Bildungsmanagement und der Abteilung für Internationales Bildungsmanagement; seit August 2022 Projektleiterin AGICA. eMail: [susan.harris-huermann@ph-ludwigsburg.de](mailto:susan.harris-huermann@ph-ludwigsburg.de)

**Daniel Hechler** M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

**Michael Hoelscher**, Prof. Dr. phil., Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachgebiet: Soziologie. eMail: hoelscher@uni-speyer.de

**Viktoria Jäger** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung (zhhb). eMail: viktoria.jaeger@tu-dortmund.de

**Kerstin Janson**, Dr. rer. oec., Wirtschaftswissenschaftlerin, Head of Research & Transfer an der IU Internationale Hochschule, Teilprojektleitung im Projekt NuDHe und Teilprojektleitung KaWuM Transfer (2019–2022). eMail: kerstin.janson@iu.org

**Philipp Komaromi**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. eMail: komaromi@uni-speyer.de

**René Krempkow**, Dr. phil., Soziologe, Senior Scientist und Senior Manager an der IU Internationale Hochschule und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). eMail: rene.krempkow@iu.org

**Michael Kühn**, Prof. Dr., Professor für Biochemie, Direktor des Instituts für Biochemie und Molekulare Biologie und Vizepräsident für Kooperationen der Universität Ulm. eMail: michael.kuehl@uni-ulm.de

**Susanne Kühn**, Prof. Dr., Dipl.-Biologin, Master of Medical Education (MME), Arbeitsgruppenleiterin an der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm. eMail: susanne.kuehl@uni-ulm.de

**Sabine Lauer**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung (zhhb). eMail: sabine.lauer@tu-dortmund.de

**Tabea Mildnerberger** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: t.mildnerberger@uni-koeln.de

**Björn Möller**, Dr. phil., stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: b.moeller@his-he.de

**Joachim Nettelbeck**, Dr. phil., ehemaliger Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin. eMail: jn@wiko-berlin.de

**Sigrun Nickel**, Dr., Leiterin Hochschulforschung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: sigrun.nickel@che.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Julia Rathke**, Dr. rer. Soc., Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg im Projekt AGICA. eMail: julia.rathke@ph-ludwigsburg.de

**Nicolas Reum**, Dr., Senior Projektmanager beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: nicolas.reum@che.de

**Julia Reuter**, Prof. Dr., Professorin für Erziehungs- und Kultursoziologie am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

**Melanie Rischke** M.A., Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Kulturwissenschaften, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: melanie.rischke@che.de

**Isabel Roessler**, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: isabel.roessler@che.de

**Ulrich Schmoch**, Prof. Dr. phil., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Senior Scientist am Competence Center Neue Technologien. eMail: Ulrich.Schmoch@isi.fraunhofer.de

**Christoph Thiedig** M.A., Soziologe und Wissenschaftsforscher, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: thiedig@dzhw.eu

**Anna-Lena Thiele** M.Sc., Senior Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: Anna-Lena.Thiele@CHE.de

**Saskia Ulrich**, Dipl.-Soz., Soziologin, Senior Expert Evaluationsmethoden, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: saskia.ulrich@che.de

**Linda Vogt** M.A., Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungstransfer der Hochschule Biberach. eMail: vogt@hochschule-bc.de

**Antje Wegner**, Dr. rer. nat., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: wegner@dzhw.eu

**Uwe Wilkesmann**, Prof. Dr., Direktor des Zentrums für Hochschulbildung (zhb) an der TU Dortmund und Lehrstuhlinhaber Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement. eMail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

**Grit Würmseer**, Dr. phil., geschäftsführende Vorständin des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: wuermseer@his-he.de

**Lothar Zechlin**, Prof. Dr. jur., Hochschulpräsident und Prof. für Öffentliches Recht i.R., Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft. eMail: lothar.zechlin@uni-due.de