20. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Wissenstransfer managen – Befunde der Forschung

- Zwischen Bürokratie und Innovation: Widerstände als Schlüssel zum erfolgreichen Wissenstransfer
- Die Rolle des Hochschulmanagements im Wissenstransfer: Ergebnisse der bundesweiten Befragung unter Professor*innen im Projekt WIDEN
- Hochschulinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung: Strukturen, Herausforderungen und Potenziale
- Wissens- und Technologietransfer in Gesundheitswissenschaften und Biotechnologie – Disziplinäre Muster, Hemmnisse und Implikationen für die Praxis
- Hochschulentwicklung evidenz-informiert gestalten? – Lessons learnt und Gestaltungsempfehlungen für das Handlungsfeld Nachwuchsförderung
- Studentische Beratungsprojekte als Transferarchitektur – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus 20 Jahren Praxis an der Ostschweizer Fachhochschule
- Digitalisierung vor Corona – Der Hype um die MOOCs als Möglichkeitsfenster für hochschuldidaktische Transferleistungen
- Die Institutionalisierung postkollegialer Entscheidungsstrukturen in Universitäten

3+4 | 2025

UVW Universitäts Verlag Webler

www.universitaetsverlagwebler.de

20. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Überblick

Von Michael Hölscher 65

In eigener Sache

Zwei Mitglieder verlassen den Herausgeber*innen-Kreis 67

Calls for Papers 67

Organisations- und Managementforschung

Christiane Maue, Olivia Laska & Robert Aust
Zwischen Bürokratie und Innovation: Widerstände als Schlüssel zum erfolgreichen Wissenstransfer 69

Michael Hölscher & Philipp Komaromi
Die Rolle des Hochschulmanagements im Wissenstransfer 75

Susan Harris-Hümmert, Julia Rathke & Jana Otto
Hochschulinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung 83

Christian Schröder, Ann-Christin Grözinger, Arndt Werner & Petra Moog
Wissens- und Technologietransfer in Gesundheitswissenschaften und Biotechnologie 92

Antje Wegner & Christoph Thiedig
Hochschulentwicklung evidenz-informiert gestalten? 98

Daniel Hechler, Andreas Beer & Peer Pasternack
Digitalisierung vor Corona 111

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Sonia Lippe, Claudia Brönimann, Franziska Bärtsch & Clemens Mader
Studentische Beratungsprojekte als Transferarchitektur 105

Meinung

Ewald Scherm
Die Institutionalisierung postkollegialer Entscheidungsstrukturen in Universitäten 119

Rezensionen

Pascal Nicklas & Annemarie C. Deser
Jan Lauer: „Vertrauen innerhalb der ..." 127

Meldungen

Hochschulmanagerin des Jahres 2025 III

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS IV

3+4 | 2025

Michael Hölscher

Wissenstransfer managen – Befunde der Forschung

Das Thema „Wissenstransfer" hat in den letzten Jahren kontinuierlich an Relevanz gewonnen, sowohl in den Hochschulen im Kontext der „3. Mission" als auch in der Wissenschaftspolitik. So hat z.B. die neu geschaffene Wissenschaftsministerkonferenz den Transfer als eines ihrer drei Schwerpunktthemen für 2025 festgelegt, und auch das BMFTR (ehemals BMBF) widmet ihm eine eigene Förderlinie mit immerhin 25 Projekten. Konkret geht es dem Ministerium darum, „wissenschaftlich belastbare Erkenntnisse über vorhandene Aktivitäten und Strukturen zur Überführung wissenschaftlich erzeugten Wissens in die Anwendung zu generieren" und so „die zentralen Determinanten eines erfolgreichen zielgerichteten Transfers wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie vorhandene „Lücken", Hemmnisse oder Vorbehalte – jeweils bezogen auf die verschiedenen Transferpfade" zu identifizieren. Aber auch jenseits solcher Förderungen widmet sich die Hochschulforschung verstärkt diesem Themengebiet, wie die Titel und Beiträge der letzten Jahrestagungen der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHF) belegen. So ging es 2023 um das „Das Zusammenspiel von Hochschulforschung und Hochschulentwicklung: Empirie, Transfer und Wirkungen", im Jahr 2025 um die „gesellschaftsrelevante Hochschule – Wie kann Integration von Wissenschaft, Praxis und Gesellschaft gelingen?". Vielleicht animiert dies ja den einen oder die andere LeserIN aus der Hochschulpraxis, zur nächsten GfHF-Tagung vom 19.-20. März 2026 nach Paderborn zu kommen.

Schon vor einiger Zeit hat sich die Zeitschrift „Hochschulmanagement" schwerpunktmäßig mit dem Thema „Impact und Transfer" beschäftigt (Hölscher 2017). Nach acht Jahren erscheint es uns nun angebracht, erneut den state of the art der Hochschul- und Wissenschaftsforschung und der einschlägigen Praxis zu rekapitulieren. Das Hochschulmanagement spielt dabei eine zentrale Rolle, denn wie Aust et al. (2025, S. 2; siehe auch dieses Heft) festhalten: "Despite longstanding support for transfer, German universities face structural hurdles, notably bureaucratic obstacles, that hinder effective academic transfer". Es stellt sich deshalb die Frage, wie das Hochschulmanagement aufgestellt sein muss, um den Transfer optimal zu unterstützen. Dabei ist sowohl der klassische Technologietransfer als auch ein erweitertes Transferverständnis von Interesse (etwa Hayter et al. 2020). Für das Wissenschaftssystem als Ganzes stellt sich zudem die Frage, welche Auswirkungen sich durch die verstärkte (und vielleicht manchmal mittlerweile zu starke?) Betonung des Transfers für die Kernprozesse von Forschung und Lehre ergeben. Bei aller Notwendigkeit des und Begeisterung für den Wissenstransfer dürfen deshalb auch kritische Töne nicht unterschlagen werden. So hat der Deutsche Ethikrat auf seiner Herbsttagung in Heidelberg[1] darauf hingewiesen, dass die Wissenschaft kein „Lieferdienst" und die Übertragung von Forschungsergebnissen in die Praxis oft hoch komplex sei. Alexander Bogner wies z.B. in seinem Beitrag darauf hin, dass teils falsche Erwartungen herrschten, etwa, dass „in den Zahlen und Daten der Wissenschaft schon ein politisches Handlungsprogramm enthalten ist", oder auch „dass soziale Probleme technisch lösbar sind". Die Wissenschaft kann also Antworten auf bestimmte Fragen liefern, und diese Antworten können Entscheidungen informieren, aber sicher nicht determinieren.

Die Projekte der 2022 begonnenen Förderlinie des BMFTR zum „Wissenstransfer" adressieren diese Fragen aus verschiedenen Perspektiven und auf unterschiedlichen Ebenen. Mittlerweile liegen hierzu vielfältige theoretisch fundierte und empirisch gesättigte Ergebnisse vor. Ein Ziel der Abschlussphase dieser Förderlinie ist es, diese Befunde sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis anschlussfähig zu machen. Mit diesem Themenschwerpunktheft der Zeitschrift „Hochschulmanagement" möchten wir dieses Ziel unterstützen und Forschungsergebnisse aus Projekten der Förderlinien, die für die Praxis des Hochschulmanagements relevant sind, zielgruppengerecht präsentieren, um so den Transfer und den Austausch zwischen Hochschulmanagement und Hochschulforschung zu unterstützen.

Insgesamt umfasst das Heft sieben Beiträge, die sich mit unterschiedlichen Facetten des Wissenstransfers und der Rolle des Wissenschaftsmanagements dabei beschäftigen.

Christiane Maue, *Olivia Laska* und *Robert Aust* (Projekt WiKET) zeigen Ambivalenzen auf und analysieren auf

[1] siehe https://www.ethikrat.org/veranstaltungen/tagungen/wissen-und-macht/ (06.11.2025)

der Grundlage einer qualitativen Interviewstudie mit diversen Transferakteuren **„Widerstände als Schlüssel zum erfolgreichen Wissenstransfer"**. Widerstände, so die These, zeigen strukturelle Spannungen in den Wissenschaftsorganisationen auf und können deshalb konstruktiv für die Weiterentwicklung derselben genutzt werden. **Seite 69**

Wissenstransfer schließt an die Kernprozesse von Forschung und Lehre an. *Michael Hölscher* und *Philipp Komaromi* erheben deshalb in **„Die Rolle des Hochschulmanagements im Wissenstransfer: Ergebnisse der bundesweiten Befragung unter Professor*innen im Projekt WIDEN"** quantitative Befunde dazu, welche Hindernisse und welche Möglichkeiten für eine bessere Unterstützung durch die Organisationen für den erfolgreichen Transfer diese Hauptverantwortlichen für Forschung und Lehre sehen. **Seite 75**

Im dritten Artikel konzentriert sich der Blick auf den **„Hochschulinternen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung"**. *Susan Harris-Hümmert*, *Julia Rathke* und *Jana Otto* analysieren in ihrem Projekt AGICA Strukturen, Herausforderungen und Potenziale dieses oft übersehenen Austausches zwischen den ungleichen PartnerINNEn. Ein Befund ist, dass für eine gelingende Zusammenarbeit insbesondere eine (strategische) Unterstützung durch die Hochschulleitungen eine zentrale Rolle spielt. **Seite 83**

Christian Schröder, *Ann-Christin Grözinger, Arndt Werner* und *Petra Moog* (Projekt BIG-IDENT) wählen einen Zugang über verschiedene Disziplinen und vergleichen **„Wissens- und Technologietransfer in Gesundheitswissenschaften und Biotechnologie – Disziplinäre Muster, Hemmnisse und Implikationen für die Praxis"**. Die verschiedenen Fächer, so können sie auf der Grundlage von Interviews zeigen, unterscheiden sich deutlich in ihrem Transferverhalten bei teils ähnlichen externen Herausforderungen. **Seite 92**

Einen Fokus anderer Art wählen *Antje Wegner* und *Christoph Thiedig* (Projekt NuDHe). Sie konzentrieren sich auf ein konkretes Handlungsfeld des Transfers: **„Hochschulentwicklung evidenz-informiert gestalten? – Lessons learnt und Gestaltungsempfehlungen für das Handlungsfeld Nachwuchsförderung"**. Sie untersuchen auf der Basis von 16 Universitäten, ob bzw. wie Daten als Grundlage für evidenzbasiertes Entscheiden in diesem Feld genutzt werden. **Seite 98**

Den Bereich der Lehre adressieren last but not least *Daniel Hechler*, *Andreas Beer* und *Peer Pasternack* (Projekt SuRele) mit ihrem Beitrag **„Digitalisierung vor Corona. Der Hype um die MOOCs als Möglichkeitsfenster für hochschuldidaktische Transferleistungen"**. Konkret geht es hierbei um den wissenschaftsinternen Wissenstransfer in der Lehr-/Lernforschung (und darüber hinaus), da sie auf der Basis von qualitativen Interviews die Frage zu beantworten versuchen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse zu MOOCs ihren Weg in die Praxis derselben gefunden haben. **Seite 111**

Zwei weitere Beiträge, die zwar nicht aus Projekten der Förderlinie des BMFTR stammen, aber doch so spannend sind, dass wir sie mit aufnehmen wollten, komplettieren die aktuelle Doppelausgabe.
Anregungen für die Praxis liefern *Sonia Lippe*, *Claudia Brönimann*, *Franziska Bärtsch* und *Clemens Mader* mit ihrem Beitrag zu **„Studentischen Beratungsprojekte als Transferarchitektur: Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus 20 Jahren Praxis an der Ostschweizer Fachhochschule"**. Sie berichten aus unserem Nachbarland, wie studentische Beratungsprojekte zu einem wechselseitigen Wissenstransfer zwischen Unternehmen und öffentlichen Institutionen auf der einen und den Wirtschaftswissenschaften auf der anderen Seite beitragen können. Sie greifen damit den wichtigen Aspekt des Problembasierten Lernens und die Studierenden als Transferakteure auf. **Seite 105**

Einen Meinungsbeitrag, der zur Diskussion anregen will, liefert schließlich *Ewald Scherm* mit seinen Überlegungen zur **„Institutionalisierung postkollegialer Entscheidungsstrukturen in Universitäten"**. Mithilfe des Konzepts der „institutional work" geht der Autor der Frage nach, inwieweit aktuelle Reformen und Entwicklungen zu einer verstärkten internen Hierarchie und zu Wettbewerb geführt haben, und was dies für Folgen hat. **Seite 119**

Insofern bilden die verschiedenen Projekte eine große Bandbreite sowohl der Transferthemen als auch der methodischen Zugänge ab und vermitteln so einen Überblick über die aktuelle Forschung. Gleichzeitig leiten alle Artikel aber aus der Forschung mehr oder weniger konkrete Handlungsempfehlungen für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement ab und möchten so einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Transfers liefern. Wer sich zu weiteren Empfehlungen aus der gesamten BMFTR-Förderlinie informieren will, sei zusätzlich auf das als Open Access verfügbare Buch „Erfolgreiche Gestaltung von Wissenstransfer an Hochschulen. Ein Leitfaden für Hochschulleitungen und Wissenschaftsministerien", herausgegeben von Alexander Eickelmann, Justus Henke, Bastian Krieger, Ulrich Schmoch, Jelena Spanjol und Fiona Witzigmann, hingewiesen, welches Ergebnisse aller Projekte kurz und knapp zusammenstellt.

Michael Hölscher

Literaturverzeichnis

Aust, R./Henke, J./Schneider, S. (2025): On the backstage of success. Towards an analytical framework for de-bureaucratization in university transfer: OSF Preprints.
Hayter, C. S./Rasmussen, E./Rooksby, J. H. (2020): Beyond formal university technology transfer: innovative pathways for knowledge exchange. In: J Technol Transf, 45 (1), pp. 1-8.
Hoelscher, M. (Hg.) (2017): Schwerpunktheft „Impact & Transfer". Hochschulmanagement, 12 (2+3).

Zwei Mitglieder verlassen den Herausgeber*innen-Kreis

Wir müssen leider gleich zwei Mitglieder aus dem Kreis der Herausgeberinnen und Herausgeber von *Hochschulmanagement – Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen* verabschieden.

Herbert Grüner

Herr Prof. Dr. Herbert Grüner gehörte diesem Kreis bereits seit 2013 an und hat ihn sehr bereichert, nicht nur durch seine große Erfahrung und sein allgemeines Engagement für die Zeitschrift, sondern auch ganz konkret durch Artikel, die Betreuung von Themenheften und zahlreiche Gutachten. Er war bis zu seinem Eintritt in den wohlverdienten Ruhestand dieses Jahr Rektor der New Design University/Privatuniversität St. Pölten und zugleich Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee. Zuvor war er Rektor der Hochschule für Künste Bremen und davor Mitbegründer und Rektor der privaten Berliner Bbw Hochschule sowie Präsident der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Roland Kischkel

Herr Dr. Roland Kischkel war seit 2020 Mitherausgeber der Zeitschrift und hat sich ebenfalls stark engagiert. Er war von 2009 bis 2023 Kanzler der Bergischen Universität Wuppertal, zuvor war er Kanzler der Universität Dortmund, nun Technische Universität Dortmund, und davor leitender Mitarbeiter der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Wir danken beiden für ihre wertvolle Mitarbeit und wünschen ihnen einen langen, gesunden und glücklichen Ruhestand, in dem vielleicht auch noch Zeit bleibt für den ein oder anderen Artikel für den *UniversitätsVerlagWebler (UVW)*.

Zwei aktuelle Calls for Papers dieser Zeitschrift

Unsere Autor*innen-Hinweise finden Sie unter https://universitaetsverlagwebler.de/autorinnen

CfP „Agiles Hochschulmanagement“ für Themenheft HM 2/2026

Agilität ist längst nicht mehr nur ein Schlagwort aus der Unternehmenswelt, sondern entwickelt sich auch zu einem Ansatz, um Hochschulen in einem dynamischen und von Unsicherheiten geprägten Umfeld zukunftsfähig aufzustellen (Connolly/Farrier 2021; Ivetic/Ili 2020).

Hochschulen sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, die neue Steuerungsmodelle bedingen: neue technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, demografische Veränderungen, verschärfter Wettbewerb um Studierende und Personal, aber auch veränderte Erwartungen von Studierenden und Stakeholdern (Pohlenz/Seyfried 2021).

Hier setzt agiles Management an, das durch iterative Prozesse, flexible Organisationsstrukturen und eine Kultur der kontinuierlichen Anpassung Antworten bieten kann (Rathke/Harris-Huemmert 2025; Baecker 2017).

Wir laden daher Beiträge ein, die sich mit Chancen, Grenzen und praktischen Umsetzungen agiler Managementansätze im Hochschulkontext befassen.

Von besonderem Interesse sind u.a.:
- empirische Studien zu agilen Strukturen und Prozessen in Hochschulen,
- theoretische und konzeptionelle Arbeiten zur Übertragbarkeit agiler Methoden aus anderen Sektoren,
- Praxisberichte und Fallstudien zu erfolgreichen (oder auch gescheiterten) agilen Projekten,
- Analysen zu den Auswirkungen agiler Organisationsformen auf Führung, Verwaltung, Lehre und Forschung,
- Beiträge, die die Rolle von Kulturwandel und Change Management in Verbindung mit Agilität beleuchten.

Ziel ist es, die verschiedenen Perspektiven aus Hochschulforschung, Hochschulpraxis und Wissenschaftspolitik zusammenzuführen und damit eine fundierte Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen agilen Managements im Hochschulsektor zu eröffnen.

Hinweise zur Einreichung
Bitte reichen Sie Beiträge für das Themenheft bis zum **2. März 2026** ein an
Frau *Dr. Christine Abele* als Herausgeberin dieses Themenheft (Christine.Abele@mwk.bwl.de)
und Herrn *Prof. Dr. Alexander Dilger*, den geschäftsführenden Herausgeber der Zeitschrift
(Alexander.Dilger@uni-muenster.de)

Literaturverzeichnis

Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 26 (1), S. 19-28.
Connolly, T. M./Farrier, S. (2021): Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities. Hershey, PA: IGI Global Publishers.
Ivetic, P./Ilić, J. (2020): Reinventing Universities: Agile Project Management in Higher Education. In: European Project Management Journal, 10 (1), pp. 64-68.
Pohlenz, P./Seyfried, M. (2021): Kann die Wissenschaft ohne New Public Management überhaupt gesteuert werden? In: Richenhagen, *G./Dick, M. (Hg.):* Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17-42.
Rathke, J./Harris-Huemmert, S. (2025): Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an Hochschulen in Deutschland: Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung. In: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 34 (1-2), S. 68-81.

CfP „(Neue) Karrierewege zur Professur an Hochschulen für angewandte Wissenschaften" für Themenheft HM 3/2026

Die Gewinnung geeigneten professoralen Personals stellt die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) seit längerem vor erhebliche Herausforderungen. Diese haben ihre Ursachen vor allem in Spannungen zwischen der formalen Ausgestaltung des Karrierewegs zur HAW-Professur auf der einen Seite und sich wandelnden Rahmenbedingungen auf der anderen Seite, zu denen u.a. veränderte Erwartungsstrukturen potenzieller akademischer Fachkräfte oder die erhebliche Expansion des privaten HAW-Sektors gehören. Bis 2030 steht zudem ein Generationswechsel an, in dessen Verlauf mehr als ein Viertel der hauptberuflichen Professor*innen altersbedingt ausscheiden wird.

Beobachtbar sind u.a. folgende Herausforderungen:

- Bislang waren HAW aufgrund des fehlenden Promotionsrechts und der im Vergleich mit den Universitäten sehr geringen Zahl wissenschaftlicher Mitarbeitender nicht in der Lage, ihren eigenen professoralen Nachwuchs auszubilden.
- Der akademische Fachkräftemangel betrifft insbesondere die Ingenieurwissenschaften (aufgrund eines attraktiven alternativen Arbeitsmarkts) und neu akademisierte, anwendungsorientierte Fächer (z.B. Hebammenwissenschaft), da hier kein promovierter Nachwuchs aus den Universitäten nachrückt.
- Die Kompetenzprofile (potenzieller) Bewerber*innen passen oft nicht zu den rechtlichen Voraussetzungen für eine Berufung. So fehlt praxiserfahrenen Interessent*innen oft die notwendige qualifizierte Promotion, während promovierte Wissenschaftler*innen oft nicht die erforderliche Berufserfahrung mitbringen.
- Die Ausgestaltung von Professuren an staatlichen HAW entspricht z.T. nicht den (sich wandelnden) Erwartungen akademischer Fachkräfte an die Arbeitswelt, beispielsweise in Bezug auf Möglichkeiten zur parallelen Praxistätigkeit oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Beobachtbar ist, dass private HAW einen deutlich größeren Teil ihrer Professor*innen in Teilzeit beschäftigen (Höhle/Zimmermann 2025).

Zur Bewältigung dieser und weiterer Schwierigkeiten sind von Bund, Ländern und Hochschulen bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen worden. Hierzu zählen unter anderem das breit angelegte Förderprogramm „FH-Personal" von Bund und Ländern, die Verleihung des Promotionsrechts an HAW in einigen Ländern, die Etablierung von Stellentypen und Qualifikationsangeboten, in deren Rahmen die jeweils fehlende Voraussetzung (Promotion oder Berufserfahrung) nachgeholt werden kann (z.B. „Tandem-" oder „Nachwuchsprofessuren"), zielgruppenspezifische Informationsstrategien und zahlreiche weitere hochschulspezifische Projekte zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal.

Vor diesem Hintergrund lädt das Themenheft zu Beiträgen ein, die auf Basis empirischer Forschung, systematischer Literaturreviews, konzeptioneller Überlegungen und/oder wissenschaftlich reflektierter Praxisansätze Erkenntnisse zu Zielsetzungen, Anlage und Auswirkungen von Maßnahmen zur Neustrukturierung und Attraktivitätssteigerung des Karrierewegs zur HAW-Professur vermitteln.

Herausgeber des Heftes

Hinweise zur Einreichung
Bitte reichen Sie Beiträge für das Themenheft bis zum **6. April 2026** ein an
die Redaktion der Zeitschrift „Hochschulmanagement": hm@universitaetsverlagwebler.de

Literaturverzeichnis

Höhle, E./Zimmermann, O. (2025): Teilzeitprofessuren an privaten und staatlichen HAW: Geschlecht, Verteilung, Risiken und Chancen. In: Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE), 20 (2+3). Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 86-92.