

Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement

Empirische Erkenntnisse und Empfehlungen

Sigrun Nickel, Nicolas Reum, Cort-Denis Hachmeister,
Saskia Ulrich und Frank Ziegele

Herausgeber

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh

Autor*innen

Dr. Sigrun Nickel
Telefon: +49 5241 9761 23
E-Mail: sigrun.nickel@che.de

Dr. Nicolas Reum
Telefon: +49 5241 9761 61
E-Mail: nicolas.reum@che.de

Cort-Denis Hachmeister
Telefon: +49 5241 9761 35
E-Mail: cort-denis.hachmeister@che.de

Saskia Ulrich
Telefon: +49 5241 9761 25
E-Mail: saskia.ulrich@che.de

Prof. Dr. Frank Ziegele
Telefon: +49 5241 9761 24
E-Mail: frank.ziegele@che.de

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 22.09.2025 geprüft.
Erscheinungsdatum: 30.09.2025

ISSN 2702-5268
ISBN 978-3-911128-20-9

Inhalt

1	Einführung	1
2	Methodisches Vorgehen	2
2.1	Überblick über das TransForM-Projekt	2
2.2	Verwendete Datenquellen	4
2.3	Praxisworkshops mit Hochschulmanager*innen	6
3	Lessons Learnt aus vorhergehenden Studien	7
3.1	Gestaltung von Transferkanälen zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement	7
3.2	Nutzung von Ergebnissen der WiHo-Forschung durch das Hochschulmanagement	10
4	Verbesserungsbedarf aus Sicht des Hochschulmanagements	14
4.1	Genereller Verbesserungsbedarf	14
4.2	Austauschbeziehungen im Forschungsprozess	17
4.3	Unterschiede zwischen Universitäten und FH/HAW	21
5	Verbesserungsbedarf aus Sicht der WiHo-Forschung	26
5.1	Genereller Verbesserungsbedarf	26
5.2	Austauschbeziehungen im Forschungsprozess	28
6	Handlungsempfehlungen	31
6.1	Direkter Austausch und gemeinsame Problemlösungen	32
6.2	Orientierung für das Hochschulmanagement schaffen	33
6.3	Forschungsergebnisse zielgruppenorientiert aufbereiten	34
6.4	Kürzere Formate und Social Media nutzen	35
6.5	Kooperationen im Forschungsprozess stärken	36
6.6	Evidenzorientierung im Hochschulmanagement fördern	37
6.7	Institutional Research als Forschungsansatz etablieren	38
7	Literaturverzeichnis	40
8	Abbildungsverzeichnis	42
9	Tabellenverzeichnis	43

1 Einführung

Die vorliegende Publikation ist die Quintessenz eines dreijährigen Forschungsprojekts zum „Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen“ (TransForM)¹, welches vom Bundesministerium für Forschung, Technik und Raumfahrt (BMFTR) gefördert wurde. Zu dessen wesentlichen Zielen gehört es u. a., konkrete Handlungsempfehlungen für einen verbesserten Wissenstransfer zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung (WiHo-Forschung) und dem Hochschulmanagement aus den gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu entwickeln. Diese werden nun mit dieser Studie vorgelegt. Sie betreffen insgesamt sieben Handlungsfelder:

- Austausch und gemeinsame Problemlösungen
- Orientierung in den Transferkanälen
- zielgruppenorientierte Aufbereitung von Erkenntnissen
- Kommunikationsformate und Social Media
- Kooperationen im Forschungsprozess
- Evidenzorientierung im Hochschulmanagement
- Institutional Research

In Kapitel 6 wird für jedes dieser Handlungsfelder ein Bündel an Maßnahmen aufgezeigt, welches nicht nur die Hauptakteure WiHo-Forschung und Hochschulmanagement adressiert, sondern auch deren Netzwerke und Fachgesellschaften sowie die Forschungsförderung einbezieht. Das methodische Vorgehen des TransForM-Projekts war von Beginn an multiperspektivisch ausgerichtet. Das bedeutet, dass Handlungs- und Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligter beleuchtet und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Im Zentrum des Forschungsinteresses stehen zwar Akteure der WiHo-Forschung und des Hochschulmanagements, doch bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen ergeben sich darüber hinaus Bezüge zu weiteren Akteuren. Dabei wird auch deutlich, an welchen Stellen ein Zusammenwirken einzelner Akteure nötig ist, um zu einer Verbesserung zu gelangen.

Dem zugrunde liegt das Verständnis von Wissenstransfer als wechselseitigem Austauschprozess, welches sich wie ein roter Faden durch das TransForM-Projekt zieht (Nickel & Reum 2024, S. 3–5). Dieses folgt der aktuellen Diskussion um die Entwicklung weg von einem linearen und hin zu einem relationalen Transfermodell (Schmiedl 2022). Wissenstransfer findet demnach in einem Beziehungsraum zwischen Forschung und Praxis statt, in dem auf der Grundlage von Kommunikationsprozessen eine Wissensproduktion als Verschränkung von „disziplinärer Theorie“ und „praxisfeldbasierter Expertise“ entsteht (Schäffter 2017, S. 230). Es geht also nicht um eine einseitige Wissensvermittlung aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement, sondern um eine Kommunikation zwischen beiden Bereichen. Diese kann bis zur Co-Creation reichen, womit Aktivitäten heterogener Akteure gemeint sind, um „Ideen, Werte oder Problemlösungen in Zusammenarbeit zu erschaffen“ (Eckhardt & Krüger 2023, S. 85).

Die Handlungsempfehlungen basieren zum einen auf Erkenntnissen, welche im Lauf des Forschungsprozesses aus einer Fülle empirischer Daten gewonnen werden konnten. Ein Großteil davon wurde in zwei Studien publiziert (Nickel & Reum 2024; Nickel & Reum 2025). Einen Überblick über die darin enthaltenen zentralen Befunde gibt Kapitel 3. Zum anderen wurden für die vorliegende Studie bisher unveröffentlichte Daten aus der bundesweiten Online-Befragung von Hochschulmanager*innen und einer Reihe von Praxisworkshops (Kapitel 4) sowie Expert*inneninterviews mit WiHo-Forschenden (Kapitel 5) ausgewertet. Diese beziehen sich spezifisch auf den Verbesserungsbedarf des Wissenstransfers zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement. Auf dieser Grundlage werden die Handlungsempfehlungen abschließend systematisch abgeleitet und begründet. Dadurch entstehen wissenschaftlich fundierte Anregungen für die Umsetzung, welche – so die Hoffnung – praktische Wirkungen entfalten.

¹ Das Projekt TransForM ist Teil der BMFTR-Forschungsförderlinie „Forschung zum Wissenstransfer“; Näheres dazu siehe <https://www.che.de/projekt/transform/>

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Überblick über das TransForM-Projekt

Im Mittelpunkt des von 2022 bis 2025 laufenden Forschungsprojekts TransForM steht die Frage, in welchem Ausmaß Erkenntnisse aus der WiHo-Forschung die Arbeit des Hochschulmanagements durch einen geeigneten Wissenstransfer unterstützen und damit auch einen Beitrag zur Professionalisierung dieses Arbeitsfeldes leisten können. Obwohl der Wissenschaftsrat bereits vor einem Jahrzehnt konstatierte, dass sich die in der stark empirisch ausgerichteten WiHo-Forschung erzeugten Erkenntnisse „nicht nur durch innerwissenschaftliche Relevanz, sondern auch durch ihren hohen Wert für Praktiker*innen in Wissenschaft, Hochschulen und Hochschulpolitik“ auszeichnen (WR 2014, S. 13–14), gab es bis zum Beginn des TransForM-Projekts keine abgesicherten Erkenntnisse darüber, ob und in welcher Form ein Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement in Deutschland tatsächlich stattfindet und welchen möglichen Verbesserungsbedarf es diesbezüglich gibt. Vor diesem Hintergrund zielt TransForM insgesamt darauf ab,

- abgesicherte und aussagekräftige Erkenntnisse zu bestehenden Transferkanälen zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement sowie der Handlungsrelevanz von Resultaten der Forschung für Hochschulmanager*innen zu erbringen;
- die Motivationen der beteiligten Akteure zu erkunden;
- förderliche und hindernde Faktoren im Transferprozess zu identifizieren sowie
- aus den Erkenntnissen konkrete Empfehlungen zur Verbesserung/Weiterentwicklung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement abzuleiten.

Der Forschungsprozess im Rahmen von TransForM ist in folgende drei aufeinander aufbauende Teilschritte untergliedert:

Tabelle 1: Forschungsdesign von TransForM

Teilprojekt 1: Transferkanäle und Akteure der Wissenschafts- und Hochschulforschung (August 2022–Mai 2024)
Ziele: Erstellung einer Topographie der aktiven Akteure und Kanäle beim Transfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement; Modellierung der Transferwege und Charakterisierung der Akteure Methodik: Online-Methodenworkshops mit Vertreter*innen aus Hochschulmanagement und WiHo-Forschung, Deskresearch, Dokumentenanalyse
Teilprojekt 2: Rezeption und Relevanz im Hochschulmanagement (Januar 2023–Mai 2024)
Ziele: Generierung von Erkenntnissen darüber, welche der in TP1 identifizierten Transferkanäle durch Hochschulmanager*innen genutzt werden; Analyse der Handlungsrelevanz von Erkenntnissen der WiHo-Forschung für die Hochschulmanager*innen Methodik: Online-Befragung von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen, Mitarbeitenden in Forschungsreferaten und Transferstellen, Studiengangsmanager*innen und -koordinator*innen sowie Studiengangsverantwortlichen und Fachstudienberater*innen; Expert*inneninterviews mit WiHo-Forschenden
Teilprojekt 3: Handlungsempfehlungen und Transfermaßnahmen (Oktober 2024–September 2025)
Ziele: Analyse von Erfolgsfaktoren und Hindernissen des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement; Diskussion und Verifikation der Erkenntnisse mit der Praxis; Ableiten von Handlungsempfehlungen; pilothafte Durchführung einer vierteiligen Online-Talk-Reihe „Hochschulforschung trifft Hochschulmanagement“ Methodik: Online-Workshops mit Vertreter*innen aus Hochschulleitungen und mittlerem Hochschulmanagement; empirische Analyse eines Teils von Daten der Hochschulmanagementbefragung und den Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen aus TP 2

Quelle: eigene Darstellung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2025

Jedes Teilprojekt schließt mit einer Veröffentlichung ab. Zu den Ergebnissen der ersten beiden Teilprojekte liegen bereits folgende Studien als Online-Publikationen vor:

Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten (Nickel & Reum 2024)

Am Beginn des TransForM-Projekts wurden Publikationen, Tagungsbeiträge und Social Media als zentrale Transferkanäle zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement identifiziert und deren Nutzung von Seiten der WiHo-Forschung quantitativ und qualitativ analysiert. Dabei zeigte sich, dass sich zwei der drei untersuchten Kanäle in weitere Subkanäle untergliedern lassen. Im Kanal Publikationen sind dies Monografien/Sammelbände, Fachzeitschriften, Papers/Kurzpublikationen und im Kanal Social Media X/Twitter, LinkedIn, Blogs, Newsletter, Podcasts und Online-Portale. Thematisch konzentrierte sich die Analyse auf vier Bereiche: Lehre & Studium, Forschung, Transfer und Hochschulmanagement. Deren Auswahl orientierte sich an den Haupttätigkeitsbereichen des Hochschulmanagements, welche aus den in den Hochschulgesetzen festgelegten Kernaufgaben von Hochschulen resultieren. In die Untersuchung wurden allerdings nur drei der insgesamt vier in den Regelwerken genannten Kernaufgaben einbezogen, und zwar Studium & Lehre sowie Forschung und Transfer. In einigen Hochschulgesetzen findet sich darüber hinaus auch die wissenschaftliche Weiterbildung als vierte Kernaufgabe. Da diese aber noch nicht für alle Hochschulen im Bundesgebiet rechtlich vorgeschrieben ist, wurde sie hier ausgeklammert. Stattdessen wurde aufgrund des Forschungsinteresses von TransForM das „Hochschulmanagement“ als viertes Themenfeld in die Untersuchung aufgenommen.

Wissensbasiertes Hochschulmanagement – Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung (Nickel & Reum 2025)

Darauf aufbauend schloss sich eine Untersuchung der Perspektive des Hochschulmanagements an, wobei – dem multiperspektivischen Ansatz folgend – zentrale Ergebnisse in Expert*inneninterviews mit WiHo-Forschenden reflektiert wurden. Im Mittelpunkt standen hier die in der ersten Teilstudie untersuchten Transferkanäle. Neben deren Nutzung und Nützlichkeit wurden auch Transferhindernisse analysiert. Weitere untersuchte Aspekte waren die inhaltliche Passung von Erkenntnissen der WiHo-Forschung mit dem professionellen Bedarf von Hochschulmanager*innen, das Zusammenwirken beider Parteien im Forschungsprozess und das Hochschulmanagement als Akteur der WiHo-Forschung. Die zentrale Grundlage bildeten empirische Daten einer bundesweiten Online-Befragung von Hochschulmanager*innen in staatlichen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen. Einbezogen wurden sowohl die Hochschulleitungsebene in der Person von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen als auch das mittlere Hochschulmanagement in den Arbeitsfeldern Lehre & Studium, Forschung und Transfer. Ergänzend dazu wurde eine Reihe von Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen geführt, deren Ergebnisse ebenfalls in die Untersuchung eingeflossen sind. Dies entsprach auch dem Verständnis von Wissenstransfer als Austauschprozess, welches dem TransForM-Projekt zugrunde lag und zu dem bereits nähere Angaben in der Einführung (vgl. Kapitel 1) gemacht wurden.

Die vorliegende Studie bildet den Abschluss des Teilprojekts 3. Wie in Kapitel 1 erwähnt, greift sie Anhaltspunkte für Verbesserungen beim Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement aus den beiden vorhergehenden Studien auf und fügt weitere empirische Befunde hinzu, die aus bisher noch nicht veröffentlichten Auswertungen von Befragungs- und Interviewdaten stammen (vgl. Kapitel 2.2). Zusätzlich werden Ergebnisse aus drei Praxisworkshops mit Hochschulmanager*innen einbezogen, welche im Herbst 2024 zur Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung des Wissenstransfers durchgeführt wurden (vgl. Kapitel 2.3).

2.2 Verwendete Datenquellen

Die in der vorliegenden dritten Teilstudie des TransForM-Projekts verwendeten Datenquellen stammen zum größten Teil aus den bereits publizierten Teilstudien 1 und 2. Im Kern der empirischen Untersuchungen standen dort eine umfassende Dokumentenanalyse der auf unterschiedlichen Kanälen und von diversen institutionellen Akteuren der WiHo-Forschung und darüber hinaus publizierten Forschungsergebnisse (Nickel & Reum 2024), eine landesweite Online-Befragung von Mitgliedern des Hochschulmanagements an staatlichen deutschen Hochschulen sowie die Durchführung von zehn Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen (Nickel & Reum 2025). Da die Methodik dieser Datenerhebungen und -auswertungen in der ersten und zweiten Teilstudie bereits umfassend dargestellt und diskutiert wurde, erfolgt in diesem Kapitel nur eine skizzenhafte Zusammenfassung der wichtigsten Eckdaten. Zur vertieften Darstellung wird auf die entsprechenden Kapitel in den veröffentlichten Teilstudien verwiesen.

Im Rahmen der Dokumentenanalyse, die das Herzstück der ersten Teilstudie bildete, erfolgte zur umfangreichen Auswertung von Transferkanälen und Akteuren zunächst eine Fokussierung auf jene Themenfelder, die für das Hochschulmanagement eine besondere Relevanz besitzen. Die Auswahl der vier Themenfelder orientierte sich dabei an den in den Hochschulgesetzen festgelegten Kernaufgaben von Hochschulen, die auch die Haupttätigkeitsbereiche des Hochschulmanagements darstellen: Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer. Zusätzlich wurde das Hochschulmanagement als viertes Themenfeld in die Untersuchung mit aufgenommen (Nickel & Reum 2024, S. 6f.). Die Schritte zur Durchführung der Dokumentenanalyse bestanden dann aus der schlüssigen Auswahl der Transferkanäle (Nickel & Reum 2024, S. 7ff.) und aus der Abgrenzung von institutionellen Akteuren, die zum Kreis derjenigen zählen, die in Deutschland WiHo-Forschung betreiben (Nickel & Reum 2024, S. 10f.). Als Transferkanäle standen Publikationen, Tagungen und Social Media im Mittelpunkt. Diese wurden z. T. einer Binnendifferenzierung unterzogen. Im Kanal Publikationen sind dies Monografien/Sammelbände, Fachzeitschriften, Papers/Kurzpublikationen und im Kanal Social Media X/Twitter, LinkedIn, Blogs, Newsletter, Podcasts und Online-Portale (Nickel & Reum 2024, S. 7ff.). Zudem erfolgte die Zuordnung der erhobenen und analysierten Dokumente zu den in der WiHo-Forschung verankerten institutionellen Akteuren. Damit wurde gleichzeitig eine Abgrenzung zu jenen Akteuren vorgenommen, die zwar auch wissenschaftliche Erkenntnisse mit Bezug zur WiHo-Forschung veröffentlicht haben, aber dort nicht klar verortet waren. In der danach erfolgten, eigentlichen Dokumentenanalyse wurden schriftliche Beiträge erfasst, die Forschungsergebnisse bezogen auf die Hochschulen und das Hochschulsystem (Hochschulforschung) sowie auf die Wissenschaft und das Wissenschaftssystem (Wissenschaftsforschung) in den vier Themenfeldern Lehre und Studium, Forschung, Transfer sowie Hochschulmanagement enthielten (Nickel & Reum 2024, S. 12ff.). Dabei wurden u. a. die Zugehörigkeit zu untersuchten Themenfeldern, die Autor*innenschaft, die Verfügbarkeit und die Sprache erfasst. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich auf die Periode von August 2020 bis Juli 2023, wobei es in einzelnen Transferkanälen zu forschungspraktisch bedingt abweichenden Zeiträumen kam. Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung 2.397 Dokumente mit inhaltlichem Bezug zur WiHo-Forschung identifiziert und analysiert. Davon gehörten 1.112 zum Transferkanal Publikationen (46,4 %), 649 zum Transferkanal Tagungsbeiträge (27,1 %) und 636 zum Transferkanal Social Media (26,5 %).

Die zweite Teilstudie stützte sich empirisch in erster Linie auf eine Online-Befragung von Hochschulmanager*innen an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Dabei wurden Personen des Hochschulmanagements auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und in unterschiedlichen Arbeitsbereichen adressiert: Vizepräsident*innen und Prorektor*innen für Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer, Forschungsmanager*innen, Transfermanager*innen, Studiengangsmanager*innen und -koordinator*innen sowie Studiengangsverantwortliche und Fachstudienberater*innen. Nach Recherche eines Verteilers von 3.755 Personen aus unterschiedlichen Quellen und Prüfungen zur Repräsentativität der Auswahlgesamtheit (Nickel & Reum 2025, S. 5ff.) wurden diese Personen aus dem Hochschulmanagement kontaktiert und per E-Mail um das Ausfüllen eines

Online-Fragebogens gebeten. Dieser umfasste 24 an den zentralen Forschungsfragen des zweiten Teilprojekts im Projekt TransForM orientierte Fragen zu vier Themenbereichen:

- Angaben zur Hochschule und zur eigenen Person,
- Stellenwert von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung für die eigene Arbeit,
- Kooperation zwischen dem Hochschulmanagement und der WiHo-Forschung,
- Erwartungen an die WiHo-Forschung.

Die Befragung begann am 27. September 2023 und lief bis zum 15. Dezember 2023. Im Ergebnis wurden insgesamt 1.443 Fragebögen zumindest teilweise ausgefüllt, was einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 38,4 Prozent entspricht. Davon waren 1.432 Fragebögen auswertbar und flossen in die Analyse mit ein. Die Stichprobe erwies sich insgesamt als repräsentativ für die Grundgesamtheit (Nickel & Reum 2025, S. 9ff.). Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgte je nach Fragentyp quantitativ oder qualitativ. Die Analyse der quantitativen Daten wurde zunächst mittels Häufigkeitsauszählungen und deskriptiven Parametern durchgeführt. Im Anschluss fanden Intervallschätzungen und Signifikanztests statt (je nach Skalenniveau Kruskal-Wallis-H-Tests oder Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests samt entsprechender post-hoc-Tests), um die deskriptiv erkennbaren Unterschiede von Untergruppen der Stichprobe, etwa hinsichtlich Hierarchieebenen und Arbeitsbereichen des Hochschulmanagements, auf ihre Robustheit zu prüfen (Nickel & Reum 2025, S. 13ff.). Für die in offenen Fragen erhobenen qualitativen Daten wurden die Ergebnisse mittels induktiver Kategorienbildung sortiert und mit Hilfe von Frequenzanalysen interpretiert.

Ergänzend zur Online-Befragung des Hochschulmanagements fanden insgesamt zehn Expert*innen-interviews mit WiHo-Forscher*innen statt. Da hierbei die Generierung von vertieften Erkenntnissen und Einschätzungen aus einer zahlenmäßig begrenzten Zahl an WiHo-Forscher*innen im Vordergrund stand, die sich im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit mit dem Hochschulmanagement auseinandersetzen, wurde ein qualitatives Forschungsvorgehen gewählt. Dabei wurden zwischen dem 15. Mai und dem 14. August 2024 teilstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Der verwendete Leitfaden gliederte sich in vier Themenblöcke:

- Transfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement allgemein,
- Kooperation mit dem Hochschulmanagement im Forschungsprozess,
- Transferaktivitäten aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement,
- weitere vom Leitfaden nicht abgedeckte Punkte.

Bei der Auswahl der Expert*innen wurde darauf geachtet, dass sich die vergangenen oder aktuellen Forschungsaktivitäten zumindest teilweise auf das Hochschulmanagement bezogen, um relevante Informationen zum Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement zu erhalten. Zudem war wichtig, sowohl Personen mit einer eher anwendungsorientierten als auch Personen mit einer klassisch wissenschaftsorientierten Perspektive zu berücksichtigen. Zur Auswertung der aus den Interviews entstandenen Transkripte wurde auf eine inhaltlich strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen (Mayring 2003, S. 12ff.).

In zwei Fällen wurden im Rahmen der vorliegenden dritten Teilstudie zusätzliche Datenerhebungen oder -auswertungen vorgenommen. Zum einen wurden drei Praxisworkshops mit Personen aus dem Hochschulmanagement durchgeführt, auf die im folgenden Kapitel 2.3 näher eingegangen wird und deren Ergebnisse in Kapitel 4.1.2 dargestellt sind. Zum zweiten erfolgte eine zusätzliche statistische Auswertung der Befragungsergebnisse aus der Online-Befragung. Dabei wurde untersucht, ob sich signifikante Unterschiede in den Antworten auf Kernfragen des Fragebogens ergeben, je nachdem, ob die Befragten an Universitäten oder an FH/HAW beschäftigt waren. Die im Fragebogen separat abgefragten Pädagogischen Hochschulen wurden dabei auf Grund des Promotions- und Habilitationsrechts den Universitäten zugeordnet, die Verwaltungshochschulen und Dualen Hochschulen den FH/HAW. Die Ergebnisse dieser zusätzlichen Auswertung sind in Kapitel 4.3 zusammengefasst.

2.3 Praxisworkshops mit Hochschulmanager*innen

Zur Reflexion der gewonnenen Forschungserkenntnisse aus den ersten beiden Teilstudien mit der Hochschulpraxis und zur praxisnahen Entwicklung und Diskussion von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Wissenstransfers fanden im Herbst 2024 insgesamt drei Online-Workshops mit Vertreter*innen des Hochschulmanagements aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen statt. Dabei wurden den Hochschulmanager*innen zunächst zentrale Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Online-Befragung vorgestellt und im Anschluss diskutiert. Ziel war die Gewinnung von Feedback und Ideen für Praxisempfehlungen. Die auf dieser Basis gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 4.1.2 dargestellt und fließen in die Ableitung von Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 mit ein.

Die Praxisworkshops fanden im November und Dezember 2024 auf der Online-Plattform Zoom statt. Insgesamt nahmen 23 Personen teil, die sich auf die drei Workshops aufteilten. Am ersten Workshop waren Forschungs- und Studiengangsmanager*innen beteiligt, am zweiten Transfermanager*innen und der dritte Workshop fokussierte sich auf die Perspektive der Hochschulleitungen und wurde mit Vizepräsident*innen für Studium und Lehre, Forschung und Transfer durchgeführt. Die Workshops orientierten sich dabei an zwei zentralen Leitfragen:

- Wie lässt sich die Nutzung von Erkenntnissen der WiHo-Forschung durch das Hochschulmanagement verbessern?
- Wie lässt sich die Kooperation zwischen dem Hochschulmanagement und der WiHo-Forschung verbessern?

Die Ergebnisse der Diskussionen wurden protokolliert und im Anschluss ausgewertet. Die zentralen Angaben über die drei Workshops fasst Tabelle 2 zusammen.

Tabelle 2: Übersicht über die durchgeführten Praxisworkshops

	Teilnehmergruppe	Anzahl Teilnehmer*innen	Termin
Praxisworkshop 1	Forschungs- und Studiengangsmanager*innen	11 Personen	11. November 2024
Praxisworkshop 2	Transfermanager*innen	8 Personen	20. November 2024
Praxisworkshop 3	Vizepräsident*innen für Studium und Lehre, Forschung, Transfer	4 Personen	10. Dezember 2024

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2025

3 Lessons Learnt aus vorhergehenden Studien

In diesem Kapitel werden zentrale Lessons Learnt aus den beiden empirischen Studien vorgestellt, welche bereits im Rahmen des TransForM-Projekts publiziert worden sind (Nickel & Reum 2024; Nickel & Reum 2025). In der ersten Studie wurden zunächst zentrale Transferkanäle zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement identifiziert sowie deren Inhalte und Nutzung durch die WiHo-Forschung untersucht. Daran anschließend wurden in der zweiten Studie vertiefte Einblicke in die Nutzung der Transferkanäle durch das Hochschulmanagement gewonnen und mit den Ergebnissen der ersten TransForM-Studie in Beziehung gesetzt. Die beiden Untersuchungen basieren auf unterschiedlichen Daten, welche in zwei aufeinander folgenden Schritten erhoben wurden (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2). Die durchgeführten Analysen erbrachten eine Fülle von Hinweisen auf Verbesserungspotenziale beim Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement. Da diese für die Ableitung von Empfehlungen eine wichtige Rolle spielen, werden sie im Folgenden überblicksartig dargestellt. Dabei konzentriert sich Kapitel 3.1 auf wesentliche Erkenntnisse aus der ersten und Kapitel 3.2 auf relevante Befunde aus der zweiten TransForM-Studie.

3.1 Gestaltung von Transferkanälen zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement

3.1.1 Aufbereitung von Forschungsergebnissen wenig zielgruppenorientiert

Zu Beginn des TransForM-Projekts wurden zentrale Transferkanäle zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement identifiziert und daraufhin analysiert, in welcher Weise und in welchem Ausmaß diese in den Themenfeldern Lehre und Studium, Forschung, Transfer sowie Hochschulmanagement mit wissenschaftlichen Erkenntnissen bestückt werden. Dabei zeigte sich, dass die Weitergabe der bereitgestellten Informationen nur selten zielgruppenorientiert erfolgt. In der Regel stellen die veröffentlichten Dokumente Angebote dar, die Nutzer*innen bedarfsorientiert rezipieren können. Ob Printmedien oder Social Media – in beiden Bereichen wird vorwiegend auf ein intrinsisches Interesse der Nutzer*innen gesetzt, dessen Motivationskraft ausreicht, um sich aus eigenem Antrieb auf die Suche nach geeignetem Knowhow zu machen. Was insgesamt weitgehend fehlt, ist eine zielgruppenorientierte Aufbereitung, welche den unterschiedlichen Interessen entspricht. Mit Blick auf das Hochschulmanagement existiert bislang nur ein Subkanal in den Social Media, der diese Zielgruppe explizit adressiert, und zwar das Online-Portal Wissenschaftsmanagement Online (Wim'O)². Aber auch dieser wird zum Wissenstransfer aus der WiHo-Forschung nur wenig genutzt.

3.1.2 Schwierige Orientierung für Nutzer*innen

Die vorgenommene Analyse der im Untersuchungszeitraum 2020–2023 in den Transferkanälen hinterlegten Dokumente zeigt, dass in den Transferkanälen Publikationen (Fachzeitschriften sowie Monografien und Sammelbandbeiträge) und Tagungsbeiträge etwas mehr als die Hälfte der erfassten wissenschaftlichen Erkenntnisse bezogen auf das Hochschul- und Wissenschaftssystem nicht von Einrichtungen stammt, die in der vorliegenden Literatur zu den Einrichtungen der WiHo-Forschung im engeren Sinne gezählt werden. Neben den im Erhebungszeitraum 73 aktiven Akteuren der institutionalisierten WiHo-Forschung in Deutschland sowie 23 aktiven Netzwerken und Fachgesellschaften in diesem Bereich

² Bei der Analyse der Transferkanäle zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement wurde mit einem weiter gefassten Begriff von Social Media gearbeitet. So wurde der Hauptkanal Social Media in sechs Subkanäle unterteilt: X/Twitter, Blogs, Podcasts, Newsletter, LinkedIn, Wim'O. Diese Subkanäle standen z. T. exemplarisch für bestimmte Typen wie z. B. X/Twitter für Kurznachrichtendienste, LinkedIn für Business-Netzwerke und Wim'O für Plattformen (vgl. Nickel & Reum 2024, S. 7–10).

konnten 821 weitere Akteure erfasst werden, die wissenschaftliche Erkenntnisse zu den vier untersuchten Themenfeldern Lehre und Studium, Forschung, Transfer sowie Hochschulmanagement veröffentlicht haben. Diese sind überwiegend in Universitäten verankert, jedoch gibt es hier eine deutlich größere Anzahl von Akteuren aus dem FH/HAW-Sektor als bei den Einrichtungen, zu deren Hauptprofilmerkmalen die WiHo-Forschung zählt. Insgesamt wird deutlich, dass die Produktion von Wissen über das Hochschul- und Wissenschaftssystem keine alleinige Domäne der institutionalisierten WiHo-Forschung ist. Vielmehr gibt es eine Vielzahl von Akteuren, die sich in unterschiedlicher Weise und Intensität auf diesem Forschungsfeld bewegt. Für die Entwicklung des Forschungsfelds ist dies sicherlich positiv, allerdings resultiert aus Nutzer*innenperspektive eine Unübersichtlichkeit, welche es schwer macht, Zugang zu den vielfältigen Erkenntnissen zu finden. Es gibt keine Instanz, die Interessierte dabei unterstützt, sich in diesem Informationsdschungel zurechtzufinden. Nutzer*innen müssen die für ihre Bedürfnisse geeigneten Transferkanäle und Informationswege selbst identifizieren.

3.1.3 Meist niedrigschwelliger Zugang zu Dokumenten

Mit 63 Prozent ist deutlich mehr als die Hälfte der erfassten Dokumente im Transferkanal Publikationen im Open Access erhältlich. Dagegen sind die Abstracts von Tagungsbeiträgen im Internet generell frei verfügbar und auch die im Rahmen der Studie untersuchten Social-Media-Subkanäle stellen ihre Informationen i. d. R. ohne Gebühr zur Verfügung. Auch wenn einzelne Anbieter wie z. B. LinkedIn kostenpflichtige Premiumversionen anbieten, bleiben die meisten Informationen dennoch kostenfrei. Insgesamt sind die Zugangsmöglichkeiten zu Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung also als überwiegend niedrigschwellig zu beurteilen. Theoretisch steht Hochschulmanager*innen folglich eine Fülle an Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung zur Verfügung, die sie selbst recherchieren, abrufen und nutzen können. Eine gewichtige Ausnahme bilden die praxisorientierten Fachzeitschriften, die gerade für Hochschulmanager*innen interessant sind. Diese weisen den höchsten Anteil (47,5 %) kostenpflichtiger Artikel mit Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung auf. Im Vergleich dazu fällt der Anteil kostenpflichtiger Artikel in wissenschaftsorientierten Fachzeitschriften mit 33,4 Prozent deutlich geringer aus. Offenbar wird bei den praxisorientierten Fachzeitschriften davon ausgegangen, dass bei den Nutzer*innen eine hohe Bereitschaft besteht, für die gebotenen Inhalte zu bezahlen. Auch die Sprache stellt eher selten ein Hindernis für die Rezeption von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung dar. Der überwiegende Teil der erfassten Dokumente ist in deutscher Sprache verfasst, wobei für viele Hochschulmanager*innen das Verstehen eines englischsprachigen Artikels ebenfalls kein Problem sein dürfte. Offen ist, ob eine weitere Zunahme englischsprachiger Informationen ein Hindernis darstellen könnte. Der Trend in der Wissenschaft geht seit geraumer Zeit in Richtung englischsprachiger Publikationen mit dem Ziel, international anschlussfähig und sichtbar zu sein. Insofern ist hier ein Wachstum recht wahrscheinlich.

3.1.4 Hochschulmanagement ein Akteur der WiHo-Forschung

Die erhobenen Daten belegen, dass Hochschulmanager*innen am Transfergeschehen nicht nur in der Rolle von Rezipient*innen, sondern bisweilen auch als Produzent*innen wissenschaftlicher Ergebnisse bezogen auf das Wissenschafts- und Hochschulsystem fungieren. Damit tritt eine Besonderheit des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement zutage: Es gibt nicht immer eine klare Trennung zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern teilweise fließende Übergänge. So sind von den erwähnten 821 erfassten Akteuren, die nicht an einer der einschlägigen Einrichtungen der WiHo-Forschung in Deutschland tätig sind, 20,5 Prozent im Hochschulmanagement angesiedelt (168 Personen). Oft stehen Ergebnisse aus „Institutional Research“ im Mittelpunkt dieser Publikationen. Bei Institutional Research werden mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden hochschulinterne Untersuchungen durchgeführt, um evidenzbasiert Entscheidungen z. B. von Leitungspersonen oder Gremien vorzubereiten oder abgesicherte Grundlagen für die Hochschulentwicklung zu schaffen. Dies geschieht z. B. durch Befragungen von Studierenden und Lehrenden zur Qualitätsentwicklung oder Erhebungen zur Begleitung von

Reformprojekten. Oft werden Ergebnisse aus Institutional Research u. a. in Artikeln praxisorientierter Fachzeitschriften publiziert. Zwar handelt es sich hierbei bislang nicht um ein offizielles Feld der WiHo-Forschung, trotzdem wird faktisch über diesen Weg angewandte Forschung betrieben, deren Resultate über unterschiedliche Transferkanäle in die Community weitergegeben werden. Insofern ist das Hochschulmanagement nicht nur Gegenstand, sondern auch Akteur der WiHo-Forschung. Aus diesem Befund kann gefolgert werden, dass im Hochschulmanagement zahlreiche Personen arbeiten, die ein Interesse an der WiHo-Forschung haben und damit auch an einem wechselseitigen Austauschprozess mit Wissenschaftler*innen aus diesem Bereich. Dies ist eine positive Voraussetzung dafür, dass der Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement als Beziehungsraum gestaltet werden kann und nicht auf der Stufe einer Einwegkommunikation stehenbleiben muss.

3.1.5 Studium & Lehre dominantes Forschungsthema

Bei der thematischen Analyse der in den Transferkanälen hinterlegten Dokumente dominiert mit großem Abstand der Bereich Studium & Lehre, gefolgt von der Forschung und den Schlusslichtern Transfer sowie Hochschulmanagement. Diese vier Themenfelder wurden für die Untersuchung ausgewählt, weil sie zentrale Tätigkeitsbereiche von Hochschulmanager*innen widerspiegeln. Die Tatsache, dass sich fast 60 Prozent der erfassten Dokumente auf Studium und Lehre beziehen, macht den großen Stellenwert des Themenfeldes für den Hochschulbereich insgesamt deutlich. Welchen Einfluss Drittmittelgeber auf die thematische Ausrichtung der WiHo-Forschung haben, ließ sich anhand der vorliegenden Daten nicht klären. Die detaillierte Analyse nach Unterthemen zeigt, dass sich im Themenfeld Studium & Lehre die meisten Dokumente mit der Digitalisierung, der Hochschuldidaktik und der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre beschäftigen. Somit wird also durchaus auf aktuelle Entwicklungen (Digitalisierung) reagiert bzw. es werden Dauerthemen (Hochschuldidaktik, Qualitätsentwicklung) im Rahmen des Bologna-Prozesses behandelt. Demgegenüber spielte das Hochschulmanagement als Gegenstand der WiHo-Forschung im Untersuchungszeitraum 2020–2023 wie auch der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und anderen gesellschaftlichen Bereichen nur eine untergeordnete Rolle.

3.1.6 Ungenutztes Potenzial von Social Media

Beim Wissenstransfer beschreitet die WiHo-Forschung primär traditionelle Wege und nutzt vor allem Publikationen und Tagungsbeiträge als Hauptkanäle. Dagegen stellen Social Media einen relativ neuen Weg dar, der eher zögerlich beschritten wird. Oft besitzen die Einrichtungen, die zur WiHo-Forschung im engeren Sinne gehören, zwar einen Account auf X/Twitter, nutzen diesen jedoch eher selten. Deutlich weniger verbreitet sind unter diesen Akteuren Accounts in dem beruflichen Netzwerk LinkedIn. Dabei zeigt die im Rahmen der Untersuchung vorgenommene Analyse der Reaktionshäufigkeiten (Likes, Kommentare etc.), dass das Thema „Hochschulmanagement“ bei LinkedIn häufigeres Interesse als andere Themenfelder hervorruft. Aus diesem Befund lässt sich schließen, dass LinkedIn ein geeignetes Medium für den Wissensaustausch zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement darstellt. Aber auch Onlineportale, Blogs und Podcasts bergen noch viele ungenutzte Möglichkeiten für den Transfer von Ergebnissen der WiHo-Forschung. Laut den erhobenen Daten werden diese von der WiHo-Forschung bislang noch wenig genutzt. Insgesamt besteht bei den Social Media also noch erhebliches Potenzial, um das gewonnene Wissen zielgruppengerecht ins Hochschulmanagement zu vermitteln sowie die Interaktion darüber zu befördern.

3.2 Nutzung von Ergebnissen der WiHo-Forschung durch das Hochschulmanagement

3.2.1 Insgesamt zurückhaltende Beurteilung des Wissenstransfers

In der bundesweiten Online-Befragung von Hochschulmanager*innen im Rahmen der zweiten Teilstudie des TransForM-Projekts stuft der größte Teil der Befragten (63,1 %) die Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die eigene Arbeit generell als „sehr wichtig“ oder „überwiegend wichtig“ ein. Nur 4,6 Prozent schätzen wissenschaftliche Erkenntnisse für ihre Tätigkeit als „wenig wichtig“ oder „gar nicht wichtig“ ein. Deutlich zurückhaltender fällt das Urteil jedoch mit Blick auf die WiHo-Forschung aus. Hier kommen die Antworten in den Kategorien „sehr relevant“ und „überwiegend relevant“ auf einen Wert von 42 Prozent. Ein vergleichsweise hoher Anteil der Befragten (35,9 %) beurteilt den Wissenstransfer mit diesem Forschungsfeld lediglich als „teilweise relevant“. Die Kategorien „wenig relevant“ und „gar nicht relevant“ kommen zusammen auf 18,2 Prozent. Darüber hinaus zeigen sich hier signifikante Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen. So halten knapp zwei Drittel (59,8 %) der Vizepräsident*innen/Prorektor*innen den Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und ihrem Arbeitsbereich für „sehr relevant“ oder „überwiegend relevant“, während dies von den Befragten auf mittleren Hochschulmanagementpositionen nur gut ein Drittel (38,8 %) tut.

Umgekehrt wird aus der Perspektive der im Rahmen von Expert*inneninterviews befragten WiHo-Forscher*innen deutlich, dass diese den Wissenstransfer ins Hochschulmanagement überwiegend als Zusatzaufgabe betrachten, für welche häufig die Zeit fehle. Hinzu komme, dass für die eigene Karriere ausschließlich wissenschaftliche Veröffentlichungen zählten und somit kaum Anreize für anderweitige Aktivitäten bestünden. Als Resultat werde ein Praxistransfer der Forschungsergebnisse häufig als nachrangig behandelt. Dies treffe vor allem auf Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase zu, die unter besonderem Leistungsdruck stünden.

3.2.2 Rezeptionshäufigkeit hängt stark von Hierarchieebene ab

Mehr als die Hälfte aller befragten Hochschulmanager*innen nimmt „seltener als einmal pro Monat“ (39,9 %) oder „einmal pro Monat“ (16,9 %) Erkenntnisse der WiHo-Forschung auf. Personen mit einer höheren Rezeptionshäufigkeit von „zwei- bis dreimal pro Monat“ (13,3 %), „einmal wöchentlich“ (6,8 %) und „mehrmals wöchentlich“ (4,6 %) sind in der Minderzahl. 11,2 Prozent der Befragten geben sogar an, dass sie niemals Erkenntnisse aus der WiHo-Forschung rezipieren. Dabei zeigen sich bedeutsame und statistisch signifikante Unterschiede nach Hierarchieebenen. Vizepräsident*innen/Prorektor*innen rezipieren insgesamt deutlich häufiger Erkenntnisse der WiHo-Forschung als das mittlere Hochschulmanagement. Hier könnte ein Zusammenhang mit der mangelnden Bekanntheit der Einrichtungen der WiHo-Forschung bestehen. Wie in der ersten Teilstudie des Projekts TransForM bereits festgestellt wurde, sind die im Feld der WiHo-Forschung tätigen Institute durch eine große Vielzahl und Heterogenität gekennzeichnet. Dies erschwert für Außenstehende die Orientierung. Somit überrascht es nicht, dass im Gesamtdurchschnitt jeweils nur 8,7 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen die insgesamt 48 abgefragten Einrichtungen der Hochschulforschung kennen. Noch etwas niedriger fällt dieser Wert bezogen auf die 29 abgefragten Einrichtungen der Wissenschaftsforschung aus. Hier liegt der Gesamtdurchschnitt bei nur 8,1 Prozent. Auch hier zeigen sich Unterschiede nach Hierarchieebenen. So sind den befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen Einrichtungen der WiHo-Forschung etwas häufiger bekannt als den Personen im mittleren Hochschulmanagement.

Darüber hinaus zeigen sich leichte, jedoch signifikante Unterschiede bei der Rezeptionshäufigkeit in den drei untersuchten Arbeitsfeldern Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer, und zwar unabhängig von der Hierarchieebene. Während sich zwischen Forschungs- und Transfermanager*innen keine signifikanten Unterschiede in der Häufigkeit der Rezeption zeigen, rezipieren Hochschulmanager*innen aus

dem Tätigkeitsbereich Studium und Lehre merklich seltener Erkenntnisse der WiHo-Forschung. Dagegen liegt der Anteil der Hochschulmanager*innen aus dem Bereich Studium und Lehre, die nie Erkenntnisse rezipieren, mit 15,1 Prozent deutlich über den entsprechenden Anteilen von 7,3 Prozent der Forschungsmanager*innen und 9,4 Prozent der Transfermanager*innen. Interessant ist, dass sich hier eine deutliche Dysbalance zwischen dem Rezeptionsverhalten der befragten Hochschulmanager*innen und dem Aktivitätslevel der WiHo-Forschung zeigt. So wies die erste Teilstudie des TransForM-Projekts nach, dass Studium und Lehre das von der deutschen WiHo-Forschung am häufigsten beforschte Themenfeld ist (vgl. Kapitel 3.1.5).

3.2.3 Unterschiedlicher Stellenwert der Transferkanäle

Das Hochschulmanagement nutzt vornehmlich Transferkanäle, die kürzere, praxisorientierte und verständlich aufbereitete Informationen enthalten. Wenn Hochschulmanager*innen Ergebnisse aus der WiHo-Forschung rezipieren, greifen sie am häufigsten auf Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften zurück. 36,1 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen geben an, dass sie diese Art von Publikationen nutzen. Knapp dahinter mit Anteilen von jeweils etwas über 33 Prozent folgen Papers und Kurzpublikationen, Newsletter und Onlineportale. Auch die Nutzung von Social Media ist unter Hochschulmanager*innen insgesamt verbreitet: 28,9 Prozent der Befragten lesen Beiträge auf LinkedIn oder X/Twitter. Ein differenzierter Blick nach Arbeitsbereichen zeigt zudem, dass im Transfer tätige Personen besonders häufig Social Media nutzen, sodass dieser Kanal für diese Gruppe sogar der dominante Kanal ist. Deutlich weniger häufig frequentieren Hochschulmanager*innen generell Transferkanäle mit explizit wissenschaftlichem Charakter wie wissenschaftliche Journals (24,5 %) oder Buchpublikationen (20,1 %).

Hier zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen der Handhabung der Transferkanäle durch die Akteure der WiHo-Forschung und dem Nutzungsverhalten von Hochschulmanager*innen. So werden die von den befragten Hochschulmanager*innen am häufigsten genutzten Transferkanäle wie praxisorientierte Fachzeitschriften sowie Papers und Kurzpublikationen und Social Media von der WiHo-Forschung vergleichsweise wenig mit Informationen bzw. Dokumenten bestückt (vgl. Kapitel 3.1.6). Alles in allem besteht also ein gewisses Mismatch zwischen den bevorzugten Transferkanälen der WiHo-Forschung und denen des Hochschulmanagements.

3.2.4 Verbesserungspotenzial bei der Nützlichkeit vermittelter Informationen

Zusätzlich zur grundsätzlichen Nutzung bestimmter Transferkanäle wurden die Hochschulmanager*innen auch um Bewertungen zur Nützlichkeit der dort enthaltenen Informationen für die eigene Arbeit gebeten. Zu diesem Zweck wurden über eine Filterfrage nur die Personen um eine Einschätzung gebeten, welche zuvor angegeben hatten, den jeweiligen Transferkanal tatsächlich zu nutzen. Die Antworten machen deutlich, dass sich die Nützlichkeit der vermittelten Informationen zwischen den einzelnen Transferkanälen nicht stark unterscheidet. Auf einer Skala von 1 „sehr nützlich“ bis 5 „gar nicht nützlich“ schwanken die Werte um die Mittelwerte 2,2 bis 2,3 für Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften, Papers und Kurzpublikationen, Podcasts, Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Buchpublikationen sowie um den Mittelwert 2,4 für Newsletter, Onlineportale, Social Media und Blogs. Bei Fachtagungen beträgt der Mittelwert 2,0. Diese erzielen somit den höchsten Nützlichkeitswert. Im Durchschnitt schreiben die befragten Hochschulmanager*innen den Kanälen, die sie nutzen, eine „überwiegende Nützlichkeit“ zu.

Dennoch fällt auf, dass die Nützlichkeit der relativ häufig genutzten Social-Media-Kanäle etwas weniger gut beurteilt wird als die anderer Kanäle. Umgekehrt schneiden Fachtagungen in puncto Nützlichkeit am besten ab, obwohl diese vergleichsweise selten genutzt werden. Dieser Befund legt nahe, dass es neben der Nützlichkeit noch weitere Faktoren dafür geben muss, ob Hochschulmanager*innen bestimmte Kanäle nutzen. So ist beispielsweise die Teilnahme an einer Tagung mit einem finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden, während die Nutzung von Social Media in der Regel ortsunabhängig und kostenfrei

möglich ist. Die Hürden für eine Tagungsteilnahme liegen somit höher als für die Rezeption von Social-Media-Posts. Solche Effekte sollten beim Wissenstransfer berücksichtigt werden.

Von den in Expert*inneninterviews befragten WiHo-Forschenden sehen fast alle die Scientific Community als Hauptzielgruppe ihrer Forschungsergebnisse an. Das Hochschulmanagement wird aber in bestimmten Fällen durchaus mitgedacht. So sind einige der interviewten WiHo-Forscher*innen etwa in praxisnahen Fachzeitschriften aktiv oder ergänzen in Publikationen bewusst Abschnitte zu Praxisimplikationen der vorgestellten Forschungsergebnisse.

3.2.5 Zeit und Bekanntheit als zentrale Transferhindernisse

Anhand der Befragungsergebnisse lassen sich zwei zentrale Hindernisse identifizieren, die das Hochschulmanagement davon abhalten, die bestehenden Transferkanäle mit der WiHo-Forschung zu nutzen: zum einen die mangelnde Bekanntheit der Transferkanäle und zum anderen die fehlende Zeit. 52,3 Prozent aller Befragten geben an, dass ihnen die Transferkanäle teilweise oder gänzlich unbekannt seien. Hier zeigt sich, dass die WiHo-Forschung mit ihren Ergebnissen generell nicht sichtbar genug ist. Bereits die erste Teilstudie des TransForM-Projekts lieferte deutliche Hinweise darauf, dass die WiHo-Forschung ihre Ergebnisse vorwiegend angebotsorientiert bereitstellt und diese zu wenig zielgruppenspezifisch für das Hochschulmanagement aufbereitet (vgl. Kapitel 3.1.2). Hierin kann ein Grund dafür liegen, dass vielen Hochschulmanager*innen die Transferkanäle aus der WiHo-Forschung unbekannt sind. Dabei zeigen sich in der Online-Befragung erneut Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen. Während von den Vizepräsident*innen und Prorektor*innen, die oftmals selbst als Professor*innen in die Wissenschaft eingebunden sind oder waren, 41,9 Prozent sagen, dass ihnen die Transferkanäle unbekannt sind, liegt der Wert mit 54,8 Prozent bei den Befragten aus dem mittleren Hochschulmanagement höher.

Demgegenüber ist das Zeitproblem bei den befragten Hochschulleitungsmitgliedern stärker ausgeprägt als im mittleren Hochschulmanagement: 68,3 Prozent der Vizepräsident*innen und Prorektor*innen geben an, dass ihr Zeitbudget nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zulasse, während dies im mittleren Hochschulmanagement nur 45,5 Prozent angeben. Weitgehende Übereinstimmung herrscht hingegen beim generellen Zeitmangel. Diesen konstatieren 49,9 Prozent der befragten Vizepräsident*innen und Prorektor*innen sowie 50,9 Prozent im mittleren Hochschulmanagement. Hier erscheint ein Zusammenhang mit der in Kapitel 3.2.3 getroffenen Feststellung plausibel, wonach Hochschulmanager*innen Transferkanäle bevorzugen, deren Dokumente eher kurz und pointiert formuliert sind. Zur ausführlicheren Lektüre reicht offenbar das Zeitbudget oft nicht.

3.2.6 Geringe Schnittmengen bei thematischen Interessen

Ob die in den Transferkanälen vermittelten Inhalte aus der WiHo-Forschung vom Hochschulmanagement als nützlich empfunden werden, hängt auch davon ab, ob die dort angesprochenen Themen auf Interesse stoßen. Daher wurde in der Online-Erhebung auch nach den Themen gefragt, die aus Sicht der Hochschulmanager*innen aktuell von Bedeutung für ihren Arbeitszusammenhang sind. Die Ergebnisse erlauben einen vorsichtigen Vergleich mit den Forschungsthemen, die sich im Rahmen der ersten Teilstudie im TransForM-Projekt als besonders häufig herauskristallisiert haben (vgl. Kapitel 3.1.5). Dabei zeigt sich, dass die häufigsten Themen der WiHo-Forschung und die aktuell wichtigsten Themen für die befragten Hochschulmanager*innen in vielen Bereichen voneinander abweichen. Im Bereich Studium und Lehre etwa spielt für die WiHo-Forschung die Digitalisierung die größte Rolle, gefolgt von der Hochschuldidaktik, der Qualitätsentwicklung, den Lehrenden und den Folgen von Covid-19 für die Lehre. Für die befragten Hochschulmanager*innen ist dagegen die Studiengangsentwicklung das wichtigste Thema. Gar keine thematischen Überschneidungen sind dagegen im Bereich Forschung festzustellen. Im Transfer sind es immerhin drei Themen, die sowohl von Transfermanager*innen als auch von der WiHo-Forschung als wichtig angesehen bzw. als Forschungsthema häufig ausgewählt werden. Im Rahmen einer offenen Frage, welche Themen des Hochschulmanagements durch die WiHo-Forschung stärker behandelt

werden sollten, wird dabei am häufigsten die Hochschulverwaltung bzw. das Hochschulmanagement selbst angeführt. Wie Teilstudie 1 festgestellt hat, beforscht die WiHo-Forschung recht selten das Hochschulmanagement in all seinen Facetten.

3.2.7 Schwacher Einfluss des Hochschulmanagements auf die Wahl von Forschungsthemen

Die durchgeführten Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen zeigen, dass eine Einbeziehung des Hochschulmanagements bei der Wahl von Forschungsthemen vielfach stattfindet, doch ist diese für die meisten Wissenschaftler*innen nicht entscheidend für die Themenauswahl. Nur Forscher*innen, deren Forschungsprofil oder das ihrer Einrichtung explizit auf die Hochschulpraxis ausgerichtet ist, beziehen das Hochschulmanagement systematisch in ihre Themenfindungsprozesse mit ein. Für den überwiegenden Teil der Interviewten ist der Austausch mit dem Hochschulmanagement eher sekundär und wird als eine mögliche zusätzliche Inspirationsquelle angesehen. Der dabei zustande kommende Austausch findet meist auch nicht gezielt statt, sondern in der Regel in einem persönlichen Gespräch mit informellem Charakter. Der Intensitätsgrad der Einbindung des Hochschulmanagements schwankt dabei je nach Forschungsprofil stark. Relevanter für die Themenfindung in der WiHo-Forschung sind das intrinsisch motivierte Interesse der Forscher*innen, der Austausch mit anderen Wissenschaftler*innen und die Schwerpunktsetzungen von drittmittelfinanzierten Forschungsprogrammen oder Beauftragungen.

3.2.8 Institutional Research ein Teil anwendungsorientierter WiHo-Forschung

Bei Institutional Research geht es darum, mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden hochschulinterne Informationen zu generieren, welche für die Organisationsentwicklung und zur Unterstützung von Entscheidungen genutzt werden können (Auferkorte-Michaelis & Hintze 2023; Webber 2018). Im Zuge dessen machen sich die Hochschulen und einzelne ihrer Bereiche selbst zum Untersuchungsgegenstand. Zu diesem Zwecke werden empirische Daten erhoben, etwa aus Studierenden- oder Absolvent*innenbefragungen, und für administrative, hochschulpolitische oder strategische Fragen und Entscheidungen genutzt. Tatsächlich ist Institutional Research im Hochschulmanagement weit verbreitet. So gibt mit 47,5 Prozent fast die Hälfte der im Rahmen von TransForM befragten Hochschulmanager*innen an, schon einmal im Rahmen ihrer Tätigkeit an Institutional Research beteiligt gewesen zu sein. Dabei zeigen sich große Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen. So liegt der Anteil unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen bei 67,3 Prozent, während er im mittleren Hochschulmanagement mit 44,5 Prozent darunter liegt. Die Rolle der meisten befragten Hochschulmanager*innen im Rahmen von Institutional-Research-Projekten ist die des Beforschten. 68,1 Prozent geben an, dass sie bereits Fragebögen ausgefüllt oder sich an Forschungsinterviews beteiligt haben. Mit großem Abstand an zweiter Stelle folgt mit 26,3 Prozent die Funktion punktueller Feedbackgeber*innen. Operativ als Mitarbeiter*innen sind 26,2 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen bereits aktiv gewesen. Als Auftraggeber*innen für nachgeordnete Stellen fungierten 17,4 Prozent, wobei der Anteil unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit 49,5 Prozent wenig überraschend deutlich höher liegt. Ähnliches gilt für verantwortliche Leitungsfunktionen sowie die begleitende Beratung, die ebenfalls deutlich häufiger von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen im Rahmen von Institutional Research wahrgenommen werden. Bislang wird Institutional Research nicht als Teil der WiHo-Forschung gesehen, obwohl, wie in der ersten Teilstudie des TransForM-Projekts deutlich wurde, es sich dabei größtenteils um wissenschaftlich abgesicherte Ergebnisse handelt, aus denen eine Fülle von Publikationen hervorgeht (vgl. Kapitel 3.1.4). Vor diesem Hintergrund kann Institutional Research als Beitrag zur praxisbezogenen WiHo-Forschung betrachtet werden, der aus dem Hochschulmanagement heraus generiert wird.

4 Verbesserungsbedarf aus Sicht des Hochschulmanagements

4.1 Genereller Verbesserungsbedarf

4.1.1 Ergebnisse der Online-Befragung

Im Rahmen der bundesweiten Online-Erhebung unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und Personen im mittleren Hochschulmanagement (vgl. Kapitel 2.2) wurden in einer offenen Frage Hinweise auf Maßnahmen erbeten, mit denen sich der Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement verbessern ließe. Ein knappes Drittel der 1.432 Teilnehmenden (421) kam dieser Aufforderung nach. Die Antworten wurden in der nachfolgenden Analyse insgesamt 15 identifizierten inhaltlichen Kategorien zugeordnet, wodurch sich eine Fallzahl von 703 Nennungen ergibt.

Die am häufigsten genannten Verbesserungsbedarfe betreffen den Wunsch nach mehr Ressourcen für den Transfer sowie nach einer intensiveren Vernetzung und mehr persönlichem Austausch mit der WiHo-Forschung. Diese beiden Punkte werden jeweils 78-mal (11,1 %) genannt. Bei genauerer Betrachtung der Ressourcenausstattung erweist sich vor allem der Bedarf nach mehr **zeitlichen Ressourcen** als zentral. Diese seien nötig, um die bestehende Arbeitsbelastung von Hochschulmanager*innen abzufedern. Dabei fällt auf, dass der Wunsch nach einer Verbesserung der Ressourcenausstattung deutlich häufiger von Befragten des mittleren Hochschulmanagements geäußert wird (12,1 %) als von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen (4,4 %).

In ähnlicher Häufigkeit werden eine **intensivere Vernetzung** und ein **stärkerer persönlicher Austausch** mit der WiHo-Forschung als notwendige Verbesserungen genannt. Auch hier ist es so, dass Befragte aus dem mittleren Hochschulmanagement diesen Bedarf häufiger anführen (11,8 %) als die Vizepräsident*innen/Prorektor*innen (7,7 %). Konkret werden hier Vernetzungsevents wie Tagungen, aber auch Austauschplattformen und Workshops genannt. Zentral sei zudem, dass eine Verstärkung von Austauschmöglichkeiten stattfinde sowie dass die Teilnahme niedrigschwellig gestaltet werde. Bei der Frage, ob dafür Online- oder Präsenzveranstaltungen erfolgsversprechender sind, herrscht unter den Befragten allerdings Uneinigkeit. Große Einigkeit gibt es dagegen beim Ziel: ein möglichst persönlicher und direkter Austausch zwischen Hochschulmanager*innen und WiHo-Forscher*innen. So sollten etwa Forscher*innen auf Veranstaltungen des Hochschulmanagements wie z. B. der Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement aktiv einbezogen und angesprochen werden. Auch der hochschulinterne Austausch wird als verbesserungswürdig gesehen. So sollten die Hochschulen für einen regelmäßigen Austausch zwischen Managementabteilungen und Fakultäten sorgen.

An dritter Stelle der am häufigsten angeführten Verbesserungsbedarfe steht der Wunsch nach **kürzeren und besser aufbereiteten Transferinhalten**. Dieser Bedarf wird 70-mal geäußert, was etwa 10 Prozent der Nennungen entspricht. Dabei sind sich die Befragten aus dem mittleren Hochschulmanagement und Vizepräsident*innen/Prorektor*innen weitgehend einig. Als konkrete Bedarfe werden etwa zusammenfassende Newsletter, Mailings, Plattformen oder Webinare genannt, die Informationen bündeln und in knapper Form informieren. Die Gestaltung dieser Angebote sollte zielgruppenorientiert die Kerninhalte von Forschungsergebnissen darstellen und die praktischen Vorteile für das Hochschulmanagement verdeutlichen. Dabei sei auf eine allgemeinverständliche Sprache zu achten.

Damit im Zusammenhang steht der am vierthäufigsten genannte Bedarf nach einer **Bündelung und besseren Übersichtlichkeit der Transferkanäle** (68 Nennungen, 9,7 %). Dieser Ansicht sind insbesondere Vizepräsident*innen/Prorektor*innen (14,3 %). Bezogen auf die Umsetzung gibt es jedoch unterschiedliche Vorstellungen, etwa zur Frage, ob dies von Hochschulen, von den WiHo-Forschenden oder durch intermediäre Einrichtungen wie das CHE oder HIS-HE realisiert werden sollte. Konkret

vorgeschlagen wird u. a. das Versenden von Informationen über interessante Forschungsergebnisse innerhalb der jeweiligen Hochschule über einen Verteiler oder die Durchführung hochschulinterner Informationsveranstaltungen. Dazu müssten jedoch Stellenkapazitäten geschaffen und finanziert werden. Aber auch die Einrichtung einer bundesweiten Plattform, die online über bestehende Kanäle, Akteure sowie Neuigkeiten aus der WiHo-Forschung informiert, findet Zustimmung.

Auf die inhaltliche Dimension bezieht sich der Bedarf nach **Verbesserung von Aktualität und Praxisbezug der Transferinhalte**. Hier gibt es 64 Zuordnungen (9,1 %), und zwar wieder deutlich häufiger vom mittleren Hochschulmanagement (9,6 %) als von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen (4,4 %). Demzufolge sollte die WiHo-Forschung verstärkt aktuelle Themen des Hochschulmanagements aufgreifen und bei der Themenfindung und -schärfung stärker auf das Hochschulmanagement zugehen. Darüber hinaus sehen die Befragten Verbesserungsbedarf bei der Formulierung von Umsetzungsvorschlägen, die sich aus den Forschungsergebnissen ergeben. Gewünscht wird in diesem Zusammenhang auch ein stärkerer Bezug auf die Bedarfe und Besonderheiten einzelner Fächer, die häufig spezifische Erkenntnisinteressen und Herausforderungen haben, und die operative Ebene des Hochschulmanagements.

Auch die **Sichtbarkeit der Transferkanäle** sollte nach Meinung der Befragten optimiert werden. Dazu gibt es 60 Nennungen, was 8,5 Prozent entspricht. Der Verbesserungsbedarf umfasst eine Reihe von Aspekten: die Nutzung von hochschuleigenen Transferkanälen, die Sichtbarkeit besonders auf Social Media und die Bündelung bestehender digitaler Plattformen. Darüber hinaus sollte auch die Zugänglichkeit zu den Informationen durch den verstärkten Einsatz von Open Access inkl. der Berücksichtigung von Barrierefreiheit verbessert werden. Ebenfalls gewünscht wird eine proaktive Kontaktaufnahme von WiHo-Forschenden zum Hochschulmanagement, etwa auf Tagungen für Praktiker*innen.

In diesem Kontext wird auch ein Verbesserungsbedarf bei der **verstärkten Nutzung digitaler Transferkanäle** gesehen. Dazu gibt es 59 Nennungen, was 8,4 Prozent entspricht. Dieser Bedarf wird deutlich häufiger von Seiten der Vizepräsident*innen/Prorektor*innen (14,3 %) als von Befragten aus dem mittleren Hochschulmanagement (7,7 %) geäußert. Besondere Nachfrage besteht nach digitalen Newslettern mit gebündelten und kuratierten Informationen, die am häufigsten als konkrete Maßnahmen genannt werden (31 Nennungen). Es folgen Webinare (8), Onlineportale (5) und virtuelle Konferenzen (4).

Ein weiterer genannter Verbesserungsbedarf betrifft den **Ausbau und die Verbesserung von Anreizen für Transferaktivitäten** im Hochschulmanagement. 6,4 Prozent aller Nennungen beziehen sich darauf (45). Dabei ist der Anteil unter den Befragten des mittleren Hochschulmanagements mit 7,2 Prozent deutlich höher als unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen (2,2 %). Gemeint ist hier vor allem die Schaffung von Anreizsystemen an Hochschulen, die den Wissenstransfer als Leistungsdimension auch im Hochschulmanagement verankern und anerkennen. Daher sind hier insbesondere die Hochschulleitungen angesprochen. Als wichtiger Faktor für Aktivitäten im Wissenstransfer wird von den Befragten zudem die intrinsische Motivation hervorgehoben. Auch dazu trage die allgemeine Anerkennung und Aufwertung von Transferaktivitäten bei. Das Ziel müsse die Schaffung einer förderlichen Transferkultur im Hochschulmanagement sein.

4.1.2 Ergebnisse der Praxisworkshops

Zur Reflexion und Ergänzung der aufgezeigten Befragungsergebnisse wurden im Herbst 2024 insgesamt drei Online-Workshops mit Vertreter*innen des Hochschulmanagements durchgeführt (vgl. Kapitel 2.3). Die Teilnehmerschaft bestand zum einen aus Vizepräsident*innen und Prorektor*innen für Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer und zum anderen aus Mitarbeiter*innen im mittleren Hochschulmanagement aus den Arbeitsbereichen Forschung, Transfer sowie Lehre und Studium. Zentrales Ziel war es, Verbesserungsvorschläge zum Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement zu diskutieren und zu operationalisieren. Die Auswertung der Workshops zeigt, dass viele der im vorherigen Kapitel 4.1.1 vorgestellten Verbesserungsbedarfe aus der Hochschulmanagement-Befragung von den Praktiker*innen in den Workshops geteilt werden. So sind auch aus deren Sicht **fehlende zeitliche Ressourcen** zur Rezeption von Ergebnissen der WiHo-Forschung ein zentrales Feld für Verbesserungen. Der

Austausch mit der WiHo-Forschung müsse ohne großen zeitlichen Aufwand erfolgen können. Darüber hinaus wird angeregt, dass die Hochschulen Strukturen mit festen und verantwortlichen Rollen schaffen sollten, welche dafür sorgen, dass relevante Ergebnisse aus der WiHo-Forschung gesammelt, strukturiert und für Praktiker*innen zugänglich gemacht werden. Diese sollten möglichst dauerhaft als Kommunikationsschnittstellen zwischen beiden Bereichen fungieren. Idealerweise sollten sie mit Personen besetzt sein, die sowohl in der Wissenschaft als auch im Hochschulmanagement bewandert sind und die mit beiden Seiten auf Augenhöhe kommunizieren und „übersetzen“ können. Ebenfalls wünschen sich die Teilnehmenden in den Workshops, dass die WiHo-Forschung vermehrt kürzere Inputs nutzt, etwa im Rahmen von Kurzvorträgen oder -papers, die den zeitlichen Aufwand für das Hochschulmanagement bei der Rezeption verringern. Ein spezifischer Vorschlag von den an den Workshops beteiligten Hochschulleitungen ist die Schaffung von Möglichkeiten zu einer langfristigen Karriere im Hochschulmanagement. In Deutschland ist z. B. die Arbeit in der Hochschulleitung üblicherweise durch Amtszeiten befristet. Dies habe einen Einfluss darauf, wie sehr man sich in dieser Zeit in das Hochschulmanagement einarbeiten könne, besonders wenn absehbar sei, dass im Nachgang an diese Zeit die eigene wissenschaftliche Karriere fortgeführt werden muss. Je länger die Verweildauer einer Person im Hochschulmanagement sei, desto länger stehe auch das gesammelte Wissen der Organisation zur Verfügung.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der auch in der Online-Befragung häufig genannt wird, betrifft die **Verbesserung des persönlichen Austauschs** zwischen WiHo-Forschenden und Hochschulmanager*innen. Vor diesem Hintergrund wünschen sich die Teilnehmenden niedrigschwellige und regelmäßige Gelegenheiten zum Austausch im Rahmen von Veranstaltungen wie gemeinsamen Tagungen oder Webinaren. Auch in diesem Kreis wird anregt, dass Workshops von WiHo-Forschenden auf den Tagungen von Praxisnetzwerken angeboten werden sollten und dabei ein besonderer Fokus auf praktische Anwendbarkeit und die Übersicht über Forschungsthemen gelegt werden sollte. Gerade Workshops würden bei der konkreten Umsetzung von Forschungsergebnissen in der eigenen Hochschule helfen und es erlauben, Nachfragen zu stellen sowie den persönlichen Kontakt herzustellen. Dies sei besonders vorteilhaft, weil dadurch individuell die jeweiligen Hochschulen, Hochschultypen und sonstige spezifische Umstände berücksichtigt werden könnten.

Hinsichtlich der Transferkanäle nannten die Teilnehmer*innen der Workshops einige konkrete Vorschläge, wobei es auch hier etliche Übereinstimmungen mit den in Kapitel 4.1.1 dargestellten Ergebnissen der Online-Befragung gibt. So sollten vor allem **Zusammenfassungen von Forschungsergebnissen** erstellt und zugänglich gemacht werden. Während einige Teilnehmer*innen dabei eher an Newsletter oder Online-Portale denken, steht bei anderen der Wunsch nach einem Magazin im Vordergrund, das regelmäßig online oder gedruckt erscheint. Darin sollten zentrale Forschungsergebnisse kurz gebündelt und verständlich dargestellt werden. Die Inhalte sollten zudem praxisrelevant auf konkrete Frage- und Problemstellungen ausgerichtet werden und möglichst konkrete Handlungsansätze vorstellen. Wichtig sei dabei eine angemessene Aufbereitung der Forschungsergebnisse. Ebenfalls gewünscht wird, dass Themen mit Verweisen auf weiterführende Informationen kurz umrissen sowie Ansprechpartner*innen aus der WiHo-Forschung genannt werden. Solche „Nuggets“ könnten auch an Kolleg*innen weitergeleitet werden, entweder in digitaler Form als Newsletter oder im Rahmen eines Magazins als Printausgabe. Für Newsletter wird angeregt, neue Formate auszuprobieren, wie etwa die stärkere Verwendung von Bildsprache zur Veranschaulichung mit Verweisen auf vertiefte Darstellungen. Die Erstellung und Kuratierung von Newslettern und Magazinen läge idealerweise in den Händen von „Übersetzer*innen“, die beide Welten kennen und die praktische Relevanz von Forschungsergebnissen verdeutlichen können. Diese könnten auch gezielte KI-Prompts entwickeln, die Zusammenfassungen von aktuellen Forschungsergebnissen liefern. Als produktiv werden zudem niedrigschwellige Lunchtimes oder Netzwerktreffen gesehen.

Als nützlicher Kanal zum Austausch werden insbesondere **Social Media** angesehen: zum einen in Form der bereits erwähnten Newsletter, aber auch über Plattformen wie LinkedIn. Der Vorteil dabei sei, dass Informationshäppchen geteilt und vertiefte Nachfragen direkt gestellt und diskutiert werden könnten. Auch in diesem Punkt verstärken die Workshop-Teilnehmenden größtenteils die im Rahmen des TransForM-Projekts zuvor erzielten empirischen Befunde (vgl. Kapitel 3.1.6 und 3.2.3).

Das gilt auch für eine **stärkere Praxisorientierung** der WiHo-Forschung. Statt auf theoretischer Ebene zu bleiben, werden stärker praxisorientierte Ergebnisdarstellungen sowie ein generell höherer Fokus auf konkrete Hinweise und Handlungsempfehlungen gefordert. Auch Praxisbeispiele seien hilfreich, um die Ergebnisse im Hochschulmanagement nutzen zu können. Dabei könne ein Blick ins Ausland lohnend sein, wo bereits viele Themen, die das deutsche Hochschulmanagement aktuell beschäftigt, diskutiert und erarbeitet worden seien.

Ein wichtiges diskutiertes Thema stellten in den Praxisworkshops die **Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen** des Hochschulmanagements mit der WiHo-Forschung dar. Hier wird konstatiert, dass für Hochschulmanager*innen, die sich an Projekten der WiHo-Forschung beteiligen wollen, Anreize und Freiräume geschaffen werden müssten. Vorgeschlagen wird von den Teilnehmer*innen des mittleren Hochschulmanagements etwa die Einführung eines „Forschungs- oder Transfersemesters“. Auch sollte es verstärkt Gelegenheiten für die gemeinsame Ergebnisinterpretation und die Ableitung von Handlungsempfehlungen z. B. im Rahmen von Praxisworkshops mit WiHo-Forschenden geben. Kapitel 4.2 zeigt, dass dieser Wunsch von vielen Befragten des Hochschulmanagements geteilt wird. Auch die Einbeziehung des Hochschulmanagements etwa bei der Entwicklung von BMFTR-Förderlinien zur Hochschulforschung wird als sinnvoll erachtet.

Etwas zwiespältig sehen die Mitwirkenden in den Praxisworkshops das **Potenzial von Institutional Research**. Dies sei aus Sicht der meisten Beteiligten sehr voraussetzungsvoll, wenngleich die meisten – insbesondere die Hochschulleitungen – hier grundsätzlich Potenzial für die Kooperation mit der WiHo-Forschung zur Gewinnung praxisrelevanter Forschungsergebnisse für das Hochschulmanagement sehen. Diese Art Forschung müsse konkrete Bedarfe decken und könne nicht nebenbei geschehen. Das bringe hohe Anforderungen an die Aufbereitung und unmittelbare Verwertbarkeit der Ergebnisse mit sich, die für das Hochschulmanagement klare Handlungsvorschläge enthalten sollten. Für die Hochschulen müsse sich der finanzielle Aufwand von Institutional Research lohnen, damit dieser Ansatz umgesetzt werden könne. Es wird allerdings auch von negativen Erfahrungen mit Forschung über die eigene Hochschule in Verbindung mit Institutional Research berichtet, wenn Befindlichkeiten und die eigene hochschulpolitische Agenda der Durchführenden die Ergebnisse beeinflusst oder die Interessen der Forscher*innen nicht zu guter Hochschulentwicklung beigetragen hätten. In diesen Fällen sei es sinnvoller, Institutional Research von Akteuren fern der eigenen Hochschule durchführen zu lassen.

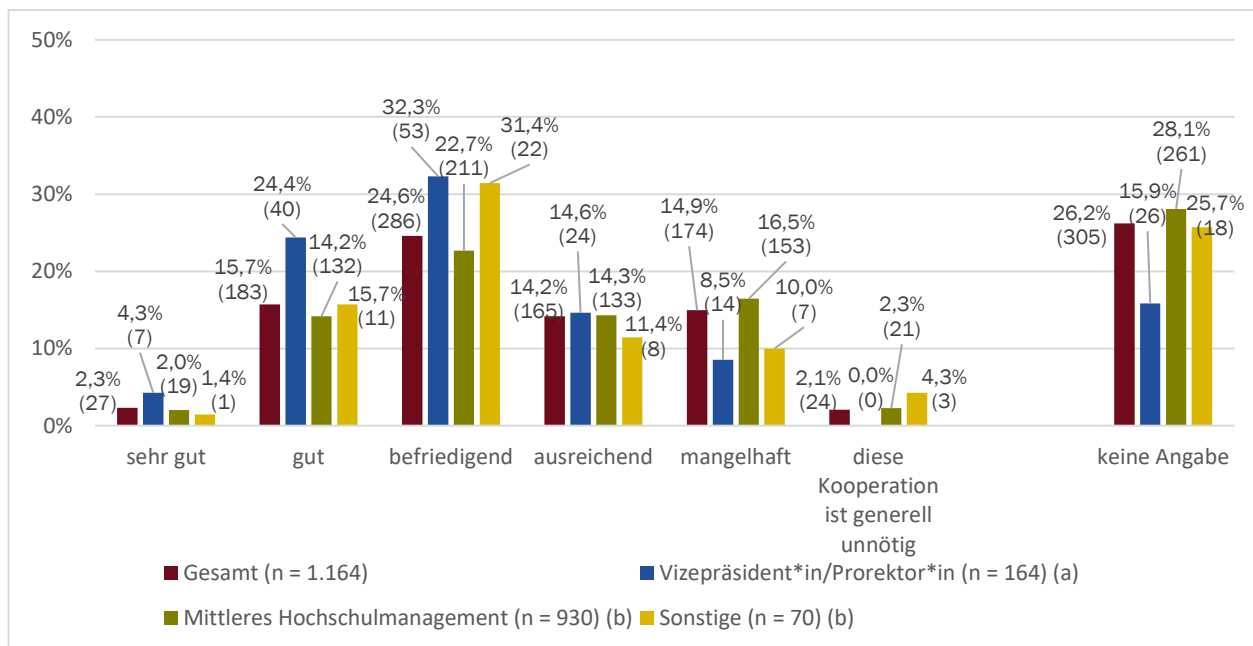
4.2 Austauschbeziehungen im Forschungsprozess

Wissenstransfer wird im Kontext von TransForM nicht als lineare Vermittlung wissenschaftlich erarbeiteten Wissens in die Praxis, sondern als gegenseitiger Austauschprozess betrachtet (vgl. Kapitel 1). Vor diesem Hintergrund lag ein zentrales Erkenntnisinteresse der durchgeführten Online-Befragung und Expert*inneninterviews auch auf der Analyse dieses Aspekts. Bereits in der ersten TransForM-Studie wurde festgestellt, dass das Hochschulmanagement in nennenswerter Anzahl als Akteur der WiHo-Forschung in Erscheinung tritt. Etwa 20 Prozent der in der Dokumentenanalyse erfassten Akteure, die nicht zur institutionalisierten WiHo-Forschung zählen, sind im Hochschulmanagement angesiedelt (Nickel & Reum 2024, S. 124). Häufig drehen sich die erfassten Informationen um Ergebnisse aus Institutional Research (Nickel & Reum 2025, S. 52ff.). Daher werden in diesem Kapitel die Kooperationen zwischen Hochschulmanagement und WiHo-Forschung noch einmal näher betrachtet. Auf Grund der in der Befragung auftretenden und im Methodenkapitel der zweiten Teilstudie (Nickel & Reum 2025, S. 12) genauer diskutierten Selbstselektionseffekte müssen die dargestellten Befragungsergebnisse jedoch zurückhaltend interpretiert werden.

Zur Vermittlung einer allgemeinen Einschätzung der Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulmanagement und WiHo-Forschung wurden die Teilnehmer*innen der Online-Befragung gebeten, eine allgemeine Einschätzung zur Qualität dieser Beziehung in Form von Schulnoten abzugeben. Alternativ zu einer Benotung von „sehr gut“ bis „mangelhaft“ konnte auch das Item „diese Kooperation ist generell

unnötig“ ausgewählt werden. Die Gesamtergebnisse und die Ergebnisse differenziert nach Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und dem mittleren Hochschulmanagement zeigt Abbildung 1.

Abbildung 1: Einschätzung der Kooperationsbeziehungen gesamt und nach Hierarchieebenen



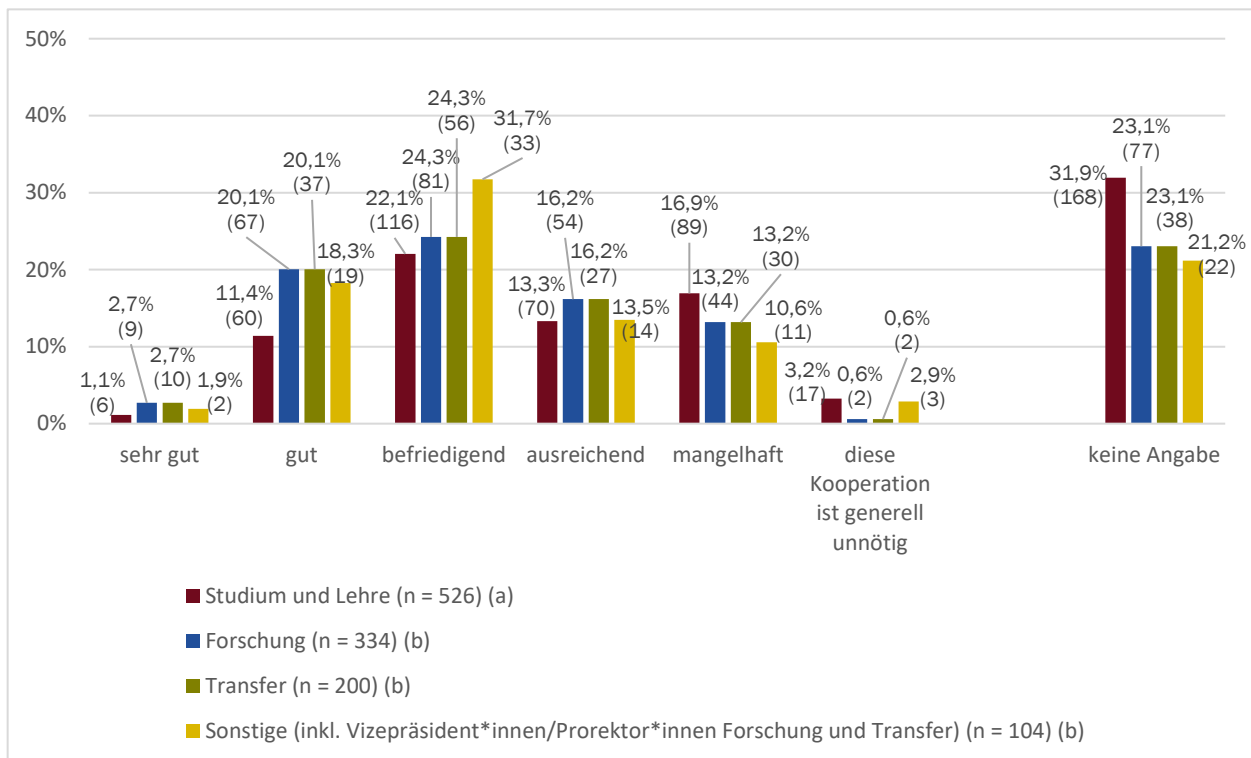
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Wie schätzen Sie die Kooperationsbeziehungen zwischen Ihrem Tätigkeitsfeld im Hochschulmanagement und der Hochschul- und Wissenschaftsforschung generell ein?“; Untergruppen, die den Index nicht teilen, unterscheiden sich auf dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ (Kruskal-Wallis H-Test + post-hoc-Mehrfachvergleiche/Dunn-Bonferroni-Test).

Der Gesamtdurchschnittswert bzw. das arithmetische Mittel aus den Benotungen „sehr gut“ (1) bis „mangelhaft“ (5) liegt dabei bei etwa 3,2 und damit im Bereich einer „befriedigenden“ Note. Nur 2,3 Prozent der Befragten schätzen die Kooperation als „sehr gut“ ein und 15,7 Prozent als „gut“. 24,6 Prozent bewerten die Kooperation als „befriedigend“ und jeweils etwas über 14 Prozent entweder als „ausreichend“ oder „mangelhaft“. Dass die Kooperation generell unnötig sei, sagt nur ein kleiner Anteil von 2,1 Prozent der Befragten. Auffällig ist zudem der recht hohe Anteil von 26,2 Prozent, der zu dieser Frage keine Angabe macht. Dies liegt möglicherweise an der Unfähigkeit, die Kooperationsbeziehungen einzuschätzen, weil die Befragten noch nicht ausreichend an Kooperationen beteiligt waren.

Beim Vergleich zwischen Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und dem mittleren Hochschulmanagement fällt auf, dass erstere die Beziehungen positiver einschätzen. Die ermittelten Unterschiede weisen eine statistische Signifikanz auf. So liegt etwa der Anteil der Vizepräsident*innen und Prorektor*innen, welche die Beziehungen als „sehr gut“ bezeichnen, bei 4,3 Prozent gegenüber 2 Prozent unter mittleren Hochschulmanager*innen. Berechnet man erneut die Durchschnittswerte, so liegen diese bei den Vizepräsident*innen und Prorektor*innen bei 3,0 und bei den Befragten aus dem mittleren Hochschulmanagement bei 3,4. Zudem gibt bei den befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen niemand an, dass diese Kooperation unnötig sei. Die Zusammenarbeit mit der WiHo-Forschung wird demnach vom mittleren Hochschulmanagement merklich schlechter eingeschätzt als von den befragten Hochschulleitungsmitgliedern. Dies kann damit zu tun haben, dass die Vizepräsident*innen und Prorektor*innen selbst in der Regel als Professor*innen in der Forschung tätig sind oder waren und möglicherweise insgesamt bessere Kooperationserfahrungen gemacht haben als das mittlere Hochschulmanagement.

Signifikante Unterschiede zeigen sich auch differenziert nach den Arbeitsbereichen der Hochschulmanager*innen, wie Abbildung 2 belegt.

Abbildung 2: Einschätzung der Kooperationsbeziehungen nach Arbeitsbereichen



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Wie schätzen Sie die Kooperationsbeziehungen zwischen Ihrem Tätigkeitsfeld im Hochschulmanagement und der Hochschul- und Wissenschaftsforschung generell ein?“. Untergruppen, die den Index nicht teilen, unterscheiden sich auf dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ (Kruskal-Wallis H-Test + post-hoc-Mehrfachvergleiche/Dunn-Bonferroni-Test).

Demnach beurteilen Hochschulmanager*innen aus dem Arbeitsbereich Studium und Lehre die Kooperationsbeziehungen zur WiHo-Forschung im Durchschnitt schlechter (3,5) als jene aus den Bereichen Forschung (3,2) oder Transfer (3,1). Auch sehen 3,2 Prozent der Befragten aus dem Bereich Studium und Lehre eine Kooperation als generell unnötig an, was nur auf 0,6 Prozent der Befragten aus der Forschung und dem Transfer zutrifft. Zwischen Befragten aus den Arbeitsbereichen Forschung, Transfer sowie den Sonstigen sind dagegen keine signifikanten Unterschiede festzustellen.

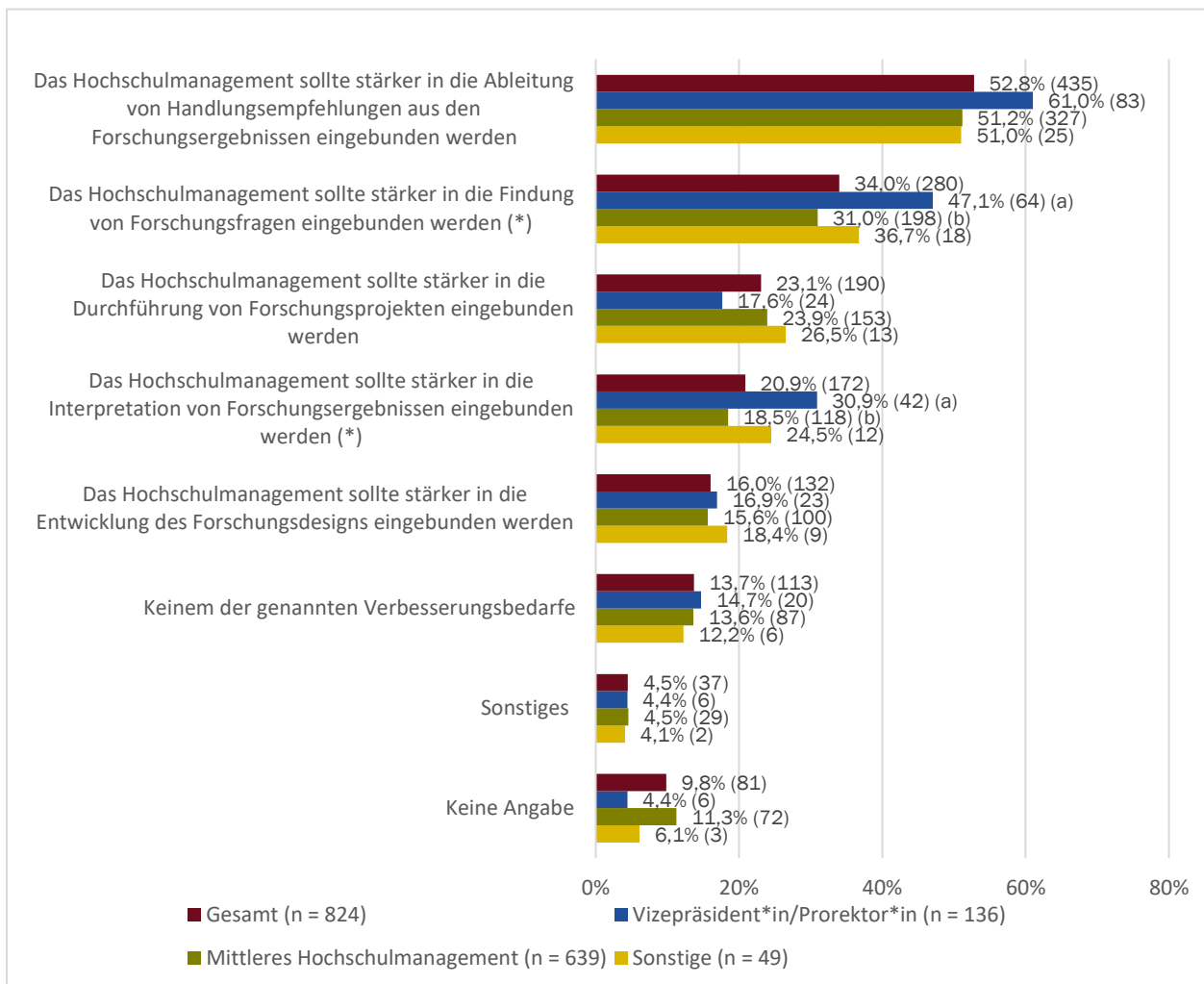
Nach der allgemeinen Beurteilung der Kooperationsbeziehungen, die sich im Durchschnitt im Bereich einer „befriedigenden“ Note bewegt, wurde in der Folgefrage um Angaben zu den Bereichen gebeten, in denen in puncto Kooperation ein Verbesserungsbedarf besteht. Die Befragten konnten dazu Mehrfachantworten geben. Einzige Ausnahme bildete die Antwortoption, dass keiner der genannten Verbesserungsbedarfe notwendig ist. Diese war exklusiv.

Abbildung 3 stellt die Gesamtergebnisse und die Ergebnisse differenziert nach den Hierarchieebenen dar. Das Gesamtergebnis zeigt, dass die Befragten mit Abstand am häufigsten einen Verbesserungsbedarf darin sehen, das Hochschulmanagement stärker in die Ableitung von Handlungsempfehlungen aus Forschungsergebnissen einzubinden. 52,8 Prozent der Befragten stimmen diesem Verbesserungsbedarf zu. Mit einigem Abstand und 34 Prozent folgt die stärkere Einbindung des Hochschulmanagements in die Findung von Forschungsfragen. Die stärkere Einbindung des Hochschulmanagements in die eigentliche Durchführung von Forschungsprojekten wünschen sich dagegen 23,1 Prozent der Befragten, eine verstärkte Einbindung in die Interpretation der Ergebnisse 20,9 Prozent. Dass das Hochschulmanagement stärker in die Entwicklung von Forschungsdesigns eingebunden wird, ist dagegen nur ein Verbesserungsbedarf bei 16 Prozent der Befragten. Sonstige nicht aufgeführte Verbesserungsbedarfe äußern 4,5 Prozent der Befragten, was 37 Personen entspricht. 35 Personen machen dazu vertiefende Angaben. So fordern mehrere der Befragten etwa eine bessere Ausstattung des Hochschulmanagements mit Ressourcen, um Kooperationen durchführen zu können. Auch wird mehrfach eine bessere Kommunikation zwischen

beiden Bereichen gefordert. Zuletzt geben 13,7 Prozent der Befragten an, dass sie keinem der genannten Verbesserungsbedarfe zustimmen. Das Hochschulmanagement wünscht sich also in erster Linie eine verbesserte Beteiligung am Ende von Forschungsaktivitäten bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen und zu Beginn bei der Findung von Forschungsfragen. Die eigentliche, inhaltliche und methodische Durchführung der Forschungsprojekte wird weniger als Problembereich gesehen.

Signifikante Unterschiede zwischen Vizepräsident*innen/Prorektor*innen auf der einen Seite und dem mittleren Hochschulmanagement auf der anderen Seite sind nur bei zwei Antwortoptionen erkennbar. So geben 47,1 Prozent der befragten Hochschulleitungsmitglieder an, dass das Hochschulmanagement stärker in die Findung von Forschungsfragen eingebunden werden sollte, während der entsprechende Anteil bei den Befragten aus dem mittleren Hochschulmanagement mit 31 Prozent geringer ausgeprägt ist. Ähnlich sieht es bei der Einbindung in die Ergebnisinterpretation aus. Diese wünschen sich mit 30,9 Prozent mehr Vizepräsident*innen/Prorektor*innen als Personen im mittleren Hochschulmanagement mit 18,5 Prozent. Bei den anderen abgefragten Items fallen die Unterschiede in den Antworten zu gering aus, um statistisch signifikant zu werden.

Abbildung 3: Verbesserungsbedarf bei der Kooperation gesamt und nach Hierarchieebenen



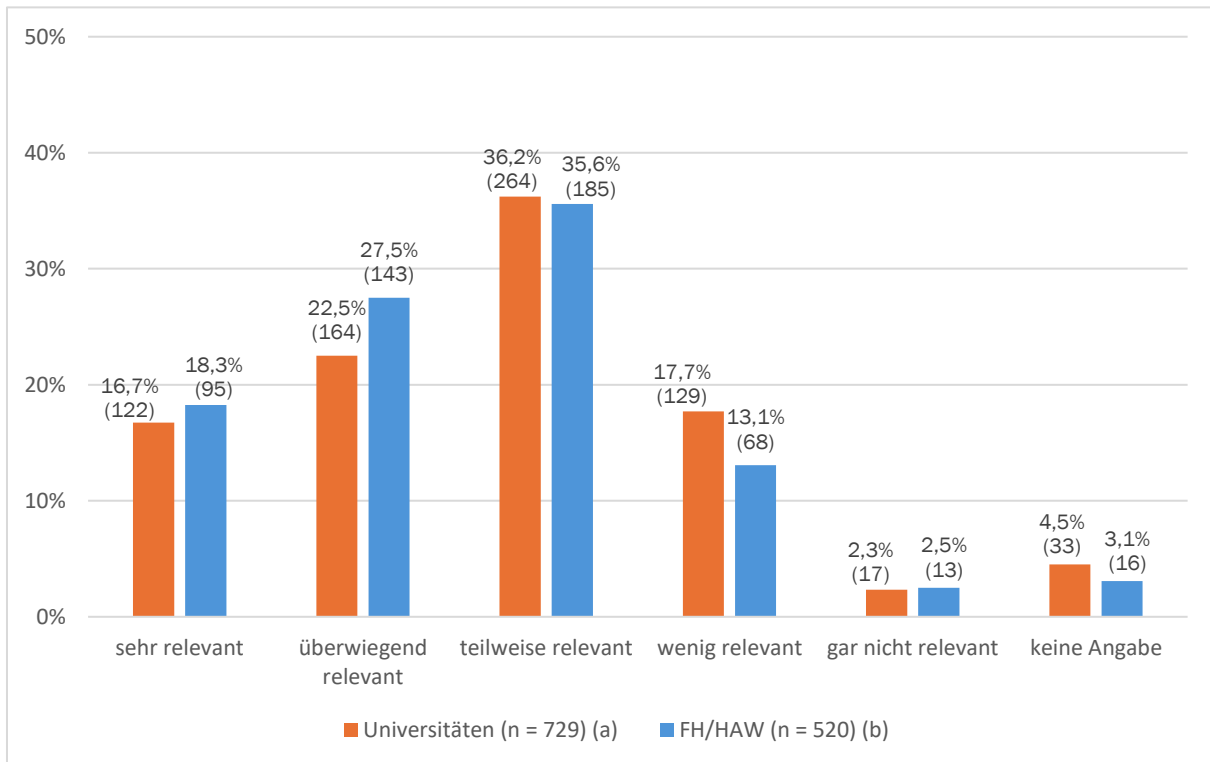
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welchen der genannten Verbesserungsbedarfe bezogen auf die Kooperation zwischen dem Hochschulmanagement und der Hochschul- und Wissenschaftsforschung stimmen Sie zu?“; Mehrfachantworten möglich; * sig. $p < 0,008$ (Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest mit Bonferroni-Korrektur); Untergruppen, die den Index nicht teilen, unterscheiden sich auf dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ (post-hoc-2x2-Chi-Quadrat-Tests).

4.3 Unterschiede zwischen Universitäten und FH/HAW

Mit Blick auf mögliche Handlungsempfehlungen soll im Folgenden geprüft werden, ob und ggf. welche Unterschiede dabei zwischen den beiden Hochschultypen Universitäten und FH/HAW zu berücksichtigen sind. In die bundesweite Online-Befragung wurden Hochschulmanager*innen aus staatlichen Universitäten und FH/HAW einbezogen (vgl. Kapitel 2.2). Für die hier vorgenommene Analyse erfolgte eine Zweitauswertung der Daten aus der zweiten TransForM-Studie (Nickel & Reum 2025). Die Verteilung der Hochschultypen zeigt, dass die Befragten aus den Universitäten mit 57,2 Prozent den größten Anteil ausmachen, gefolgt von den FH/HAW mit 41,8 Prozent. Darüber hinaus gibt es eine mit nur einer Person sehr kleine Gruppe von „Sonstigen“, die keinem der beiden Hochschultypen zugeordnet werden kann und aufgrund der geringen Fallzahl aus der Auswertung ausgeschlossen wird.

Wie in der Erhebung deutlich wurde, messen die meisten Hochschulmanager*innen wissenschaftlichen Erkenntnissen generell einen hohen Stellenwert für die eigene Arbeit bei (Nickel & Reum 2025, S. 20ff.). Dagegen fällt die Beurteilung beim spezifischen Blick auf die WiHo-Forschung zurückhaltender aus (Nickel & Reum 2025, S. 23ff.). Bezogen auf die Unterschiede zwischen Universitäten und FH/HAW zeigt sich, dass beide Gruppen die generelle Wichtigkeit der Einbeziehung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Arbeit im Hochschulmanagement ähnlich einschätzen: 61,8 Prozent der Befragten an Universitäten schätzen die Einbeziehung als „sehr wichtig“ oder „überwiegend wichtig“ ein, unter den Befragten an FH/HAW sind es mit 64,8 Prozent geringfügig mehr. Dementsprechend zeigen auch die statistischen Tests keine signifikanten Unterschiede zwischen den Teilstichproben an.

Abbildung 4: Relevanz des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich in Universitäten und FH/HAW



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Für wie relevant halten Sie den Wissenstransfer zwischen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Ihrem eigenen Tätigkeitsbereich generell?“; Untergruppen, die den Index nicht teilen, unterscheiden sich auf dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ (Kruskal-Wallis H-Test + post-hoc-Mehrfachvergleiche/Dunn-Bonferroni-Test).

Anders ist dies bei der Frage, für wie relevant der Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich angesehen wird (Abbildung 4). Hier zeigen sich signifikante Unterschiede nach

Hochschultyp. Dabei wählen die Befragten an den FH/HAW zu 45,8 Prozent die beiden hohen Antwortkategorien „sehr relevant“ oder „überwiegend relevant“ aus, während dies nur bei 39,2 Prozent der Befragten an Universitäten der Fall ist. Daraus kann gefolgert werden, dass das Hochschulmanagement an FH/HAW den Erkenntnissen der WiHo-Forschung einen etwas höheren Stellenwert für die eigene Arbeit beimisst.

Dennoch zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Rezeptionshäufigkeit. 4,9 Prozent der Befragten an Universitäten rezipieren Erkenntnisse der WiHo-Forschung mehrmals wöchentlich, was die höchste abgefragte Kategorie darstellt, während dies auch für 4,2 Prozent der Befragten an FH/HAW gilt. Insgesamt ist festzustellen, dass sich der Stellenwert wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Arbeit im Hochschulmanagement nur geringfügig zwischen Universitäten und FH/HAW unterscheidet. Trotz der signifikant höheren Einschätzung der Relevanz von Erkenntnissen der WiHo-Forschung durch die Befragten aus den FH/HAW belegen die fehlenden Unterschiede bei der Rezeptionshäufigkeit, dass die Auseinandersetzung mit Informationen aus der WiHo-Forschung ähnlich stark ausgeprägt ist.

Auch hinsichtlich der Nutzung der untersuchten Transferkanäle zeigt die Datenauswertung keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Hochschultypen. Die erkennbaren deskriptiven Abweichungen in der Stichprobe betragen meist nur wenige Prozentpunkte. Demgegenüber zeigen sich in drei Fällen statistisch signifikante Unterschiede bei der Beurteilung der Nützlichkeit der frequentierten Transferkanäle durch die Befragten unterschiedlicher Hochschultypen. So wird der Kanal „Onlineportale“ von 56,6 Prozent der befragten Nutzer*innen aus FH/HAW als „sehr nützlich“ oder „überwiegend nützlich“ angesehen, während dies Hochschulmanager*innen an Universitäten nur zu 49,2 Prozent tun. Beim Kanal „Newsletter“ sind die Unterschiede noch etwas ausgeprägter: 55,8 Prozent der Befragten an FH/HAW finden diese „sehr nützlich“ oder „überwiegend nützlich“, bei den Universitäten sind es nur 43,4 Prozent. Und zuletzt zeigt auch der Kanal „Social Media“ signifikante Unterschiede in der Beurteilung der Nützlichkeit: Wieder beurteilen Befragte aus FH/HAW den Kanal mit 55,2 Prozent häufiger als „sehr nützlich“ oder „überwiegend nützlich“ als Befragte an Universitäten mit 43,4 Prozent. Insgesamt zeigt die Analyse also auch in diesem Punkt bis auf drei Transferkanäle größtenteils ähnliche Einschätzungen. Nur in drei Fällen, Onlineportale, Social Media und Newsletter, fällt die Beurteilung der Nützlichkeit von Befragten an FH/HAW höher aus als die von Befragten an Universitäten.

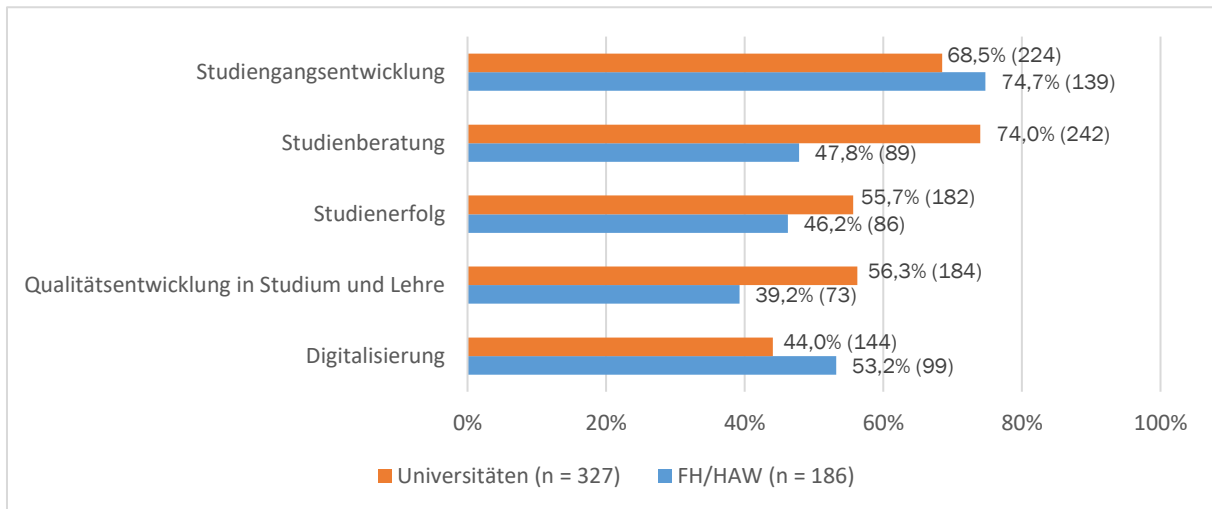
Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Frage, welche Hindernisse die Hochschulmanager*innen ganz oder teilweise davon abhalten, die Transferkanäle aus der WiHo-Forschung zu nutzen. Hier gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Befragten an Universitäten und jenen an FH/HAW. In der Stichprobe sind die drei mit Abstand häufigsten genannten Hindernisse:

- „Die Transferkanäle sind mir teilweise oder gänzlich unbekannt“,
- „Ich habe generell zu wenig Zeit für die Lektüre“ und
- „Mein Zeitbudget lässt nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zu“.

Dabei beträgt der jeweilige Unterschied zwischen den beiden Gruppen weniger als zwei Prozentpunkte. Auch bei den anderen Antwortoptionen sind die deskriptiven Unterschiede gering. Insgesamt lassen diese Ergebnisse den Schluss zu, dass Hochschulmanager*innen an Universitäten und an FH/HAW die Hindernisse zur Nutzung der Transferkanäle ähnlich wahrnehmen.

Am stärksten ausgeprägt sind die Unterschiede bezüglich der thematischen Interessen im Arbeitskontext. Dabei wird hier analog zur zweiten TransForM-Studie (Nickel & Reum 2025) zwischen den Arbeitsfeldern Studium und Lehre, Forschung und Transfer differenziert. Den befragten Hochschulmanager*innen wurde je nach ihrem Tätigkeitsbereich per Filterfunktion eine von drei verfügbaren Themenlisten zur Einschätzung angezeigt. Differenziert nach Hochschultyp belegen die Ergebnisse in jedem der drei Arbeitsfelder auffällige Unterschiede bei der Priorisierung, wobei hier auf Grund der Menge der Kategorien keine Signifikanztests durchgeführt wurden

Abbildung 5: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Studium und Lehre in Universitäten und FH/HAW



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung absteigend nach der Gesamthäufigkeit der Nennungen.

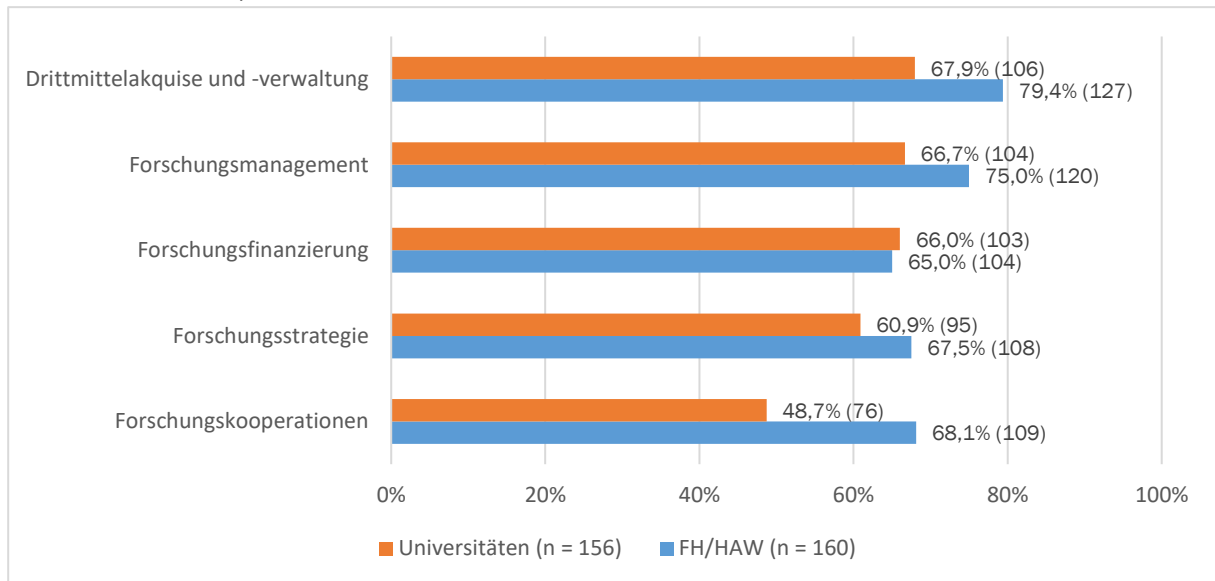
Für das Arbeitsfeld Studium und Lehre gibt Abbildung 5: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Studium und Lehre in Universitäten und FH/HAW einen Überblick über den Vergleich der fünf am höchsten priorisierten Themen (Nickel & Reum 2025, S. 44). In den Bereichen Studiengangsentwicklung und Digitalisierung fallen die Unterschiede eher gering aus: 74,7 Prozent versus 68,5 Prozent bei der Studiengangsentwicklung und 53,2 Prozent versus 44 Prozent bei der Digitalisierung. Etwas ausgeprägtere Differenzen zwischen den Befragten von FH/HAW und Universitäten zeigen sich indes in den restlichen drei Themen. So wird die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre deutlich häufiger von Hochschulmanager*innen an Universitäten mit 56,3 Prozent gegenüber 39,2 Prozent an FH/HAW priorisiert. Ähnliches gilt für die Studienberatung mit 74 Prozent, was den höchsten Gesamtwert aller Themenbereiche bei den Befragten an Universitäten darstellt, gegenüber 47,8 Prozent bei den Befragten von FH/HAW. In einem etwas geringeren Maße gibt es zudem Unterschiede zwischen beiden Gruppen mit Blick auf den Studienerfolg mit 55,7 Prozent versus 46,2 Prozent.

Darüber hinaus treten auch bei den im Arbeitsfeld Studium und Lehre weniger hoch priorisierten Themen teilweise deutliche Unterschiede nach Hochschultyp auf. Hier ist allerdings zu beachten, dass die Fallzahlen abnehmen, was die Aussagekraft der Prozentwerte reduziert. Dennoch ist auffällig, dass zum Beispiel die Studieneingangsphase für 52,3 Prozent der Befragten an Universitäten Priorität hat, während dies nur für 37,1 Prozent der Befragten an FH/HAW gilt. Auch das Prüfungswesen und die Studiendauer sind Bereiche, die deutlich häufiger von den Befragten an Universitäten priorisiert werden als an FH/HAW. Themenbereiche, die dagegen für Manager*innen an FH/HAW besonders wichtig zu sein scheinen, sind Kompetenzorientierung mit 38,2 Prozent gegenüber 31,8 Prozent, das Duale Studium mit 34,9 Prozent zu 5,8 Prozent sowie die Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Bildung mit 23,7 Prozent zu 10,7 Prozent. Dies sind Themenbereiche, in denen FH/HAW in der Regel deutlich aktiver sind als Universitäten.

Im Arbeitsfeld Forschung zeigt sich, dass bis auf die Forschungsfinanzierung alle Themenbereiche für die Hochschulmanager*innen an FH/HAW eine etwas höhere Priorität aufweisen (vgl. Abbildung 6: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Forschung in Universitäten und FH/HAW Abbildung 6). Ganz vorne liegt die Drittmittelakquise und -verwaltung, welche für 79,4 Prozent der Befragten an FH/HAW und für 67,9 Prozent der Befragten an Universitäten einen hohen Stellenwert im Arbeitskontext besitzt. Ein ähnliches Muster zeigt sich für die Themen

Forschungsmanagement und Forschungsstrategie. Bei den Forschungsk Kooperationen ist der Unterschied mit 68,1 Prozent an FH/HAW gegenüber 48,7 Prozent an Universitäten besonders ausgeprägt.

Abbildung 6: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Forschung in Universitäten und FH/HAW



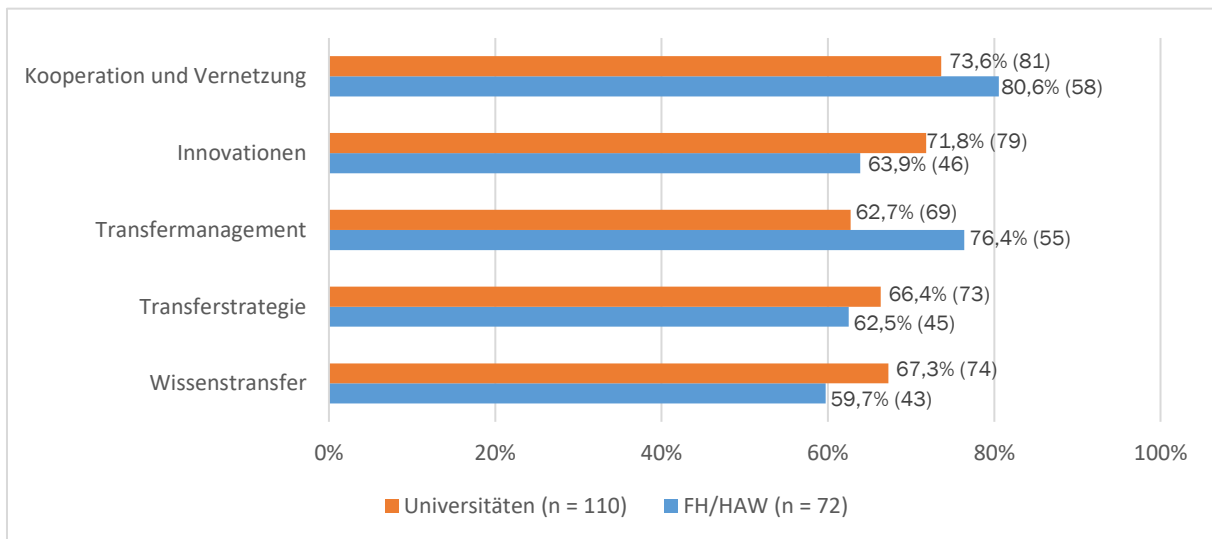
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung absteigend nach der Gesamthäufigkeit der Nennungen.

Weitere insgesamt seltener priorisierte Themenbereiche mit starken Unterschieden nach Hochschultyp sind das Forschungsdatenmanagement, das für 63,1 Prozent der Hochschulmanager*innen an FH/HAW und für 43,6 Prozent an Universitäten eine hohe Bedeutung für die eigene Tätigkeit besitzt, die Begutachtung von Forschungsanträgen mit 56,4 Prozent an Universitäten versus 43,1 Prozent an FH/HAW sowie die Messung von Forschungsleistungen mit 45,6 Prozent an FH/HAW versus 34,6 Prozent an Universitäten. Ein großer und naheliegender Unterschied zeigt sich beim Thema Exzellenzstrategie von Bund und Ländern, welches für Hochschulmanager*innen an FH/HAW praktisch keine Rolle spielt, aber für 46,2 Prozent der Befragten an Universitäten wichtig ist. Dieses Ergebnis ist plausibel, weil im Rahmen der Exzellenzstrategie nur Universitäten, nicht aber FH/HAW gefördert werden³.

Insgesamt am geringsten fallen die Unterschiede zwischen den Hochschultypen im Arbeitsfeld Transfer aus. Abbildung 7 zeigt relativ nahe beieinander liegende Prozentwerte bei den Themen Kooperation und Vernetzung, Innovationen, Transferstrategie und Wissenstransfer. Einen etwas größeren Unterschied weist das Thema Transfermanagement auf, das für 76,4 Prozent der Hochschulmanager*innen an FH/HAW und für 62,7 Prozent an Universitäten Priorität besitzt. Weitere größere Unterschiede werden bei den seltener priorisierten Themen mit Blick auf Ausgründungen/Start-ups, das für 60,9 Prozent der Befragten an Universitäten gegenüber 41,7 Prozent an FH/HAW wichtig ist, und Patente mit 49,1 Prozent an Universitäten und 22,2 Prozent an FH/HAW, deutlich.

³ Näheres dazu siehe <https://www.exzellenzstrategie.de/was-ist-die-extra/>

Abbildung 7: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Transfer in Universitäten und FH/HAW



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung absteigend nach der Gesamthäufigkeit der Nennungen.

Weitere hochschulspezifische Unterschiede zeigen sich auch bei den Publikationsaktivitäten. So wurde in der ersten TransForM-Studie deutlich (Nickel & Reum 2024, S. 25), dass diese in eher anwendungsorientierten FH/HAW und in stärker forschungsgetriebenen Universitäten unterschiedlich ausgeprägt ist. In den untersuchten Transferkanälen stammten 21,6 Prozent der wissenschaftlichen Beiträge, die von Hochschulmanager*innen im Zeitraum 2020 bis 2023 publiziert worden waren, aus FH/HAW und 69,7 Prozent aus Universitäten. Dabei resultierten die wissenschaftlichen Erkenntnisse oft aus hochschulinternen Institutional-Research-Projekten, die zur Entscheidungsvorbereitung für Führungskräfte sowie zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung dienen. Dieser Befund legt den Schluss nahe, dass Hochschulmanager*innen an Universitäten nicht nur häufiger über die eigene Hochschule forschen, sondern auch die erzielten Ergebnisse öfter publizieren als ihre Kolleg*innen an den FH/HAW (Nickel & Reum 2024, S. 124).

Ein etwas anderes Bild zeigt allerdings die anschließend durchgeführte bundesweite Befragung von Hochschulmanager*innen. Demnach unterscheiden sich die Anteile derjenigen, die bereits im Bereich Institutional Research aktiv waren, nur geringfügig zwischen Universitäten und FH/HAW. Tatsächlich geben mit 50,6 Prozent die Hochschulmanager*innen an FH/HAW um fünf Prozentpunkte häufiger an, dass sie an Institutional Research beteiligt gewesen sind, als die Hochschulmanager*innen an Universitäten mit 45,2 Prozent. Dieser Unterschied in der Stichprobe weist allerdings keine signifikante Größe auf, so dass aus diesem deskriptiven Ergebnis nicht auf Unterschiede der Hochschultypen geschlossen werden kann. Zudem kann es in diesem Punkt zu Verzerrungen kommen, da in der Stichprobe Selbstselektionseffekte nicht auszuschließen sind (Nickel & Reum 2025, S. 12). Das bedeutet, dass sowohl aus Universitäten als auch aus FH/HAW hauptsächlich solche Personen an der Online-Befragung teilgenommen haben könnten, die eine Nähe zu Institutional Research haben.

5 Verbesserungsbedarf aus Sicht der WiHo-Forschung

5.1 Genereller Verbesserungsbedarf

Auf Basis der Ergebnisse der bundesweiten Hochschulmanagement-Befragung wurden zehn Expert*inneninterviews mit WiHo-Forschenden geführt (vgl. Kapitel 2.2). Ziel war es, ergänzend zu den Resultaten der Online-Erhebung differenzierte Perspektiven von Wissenschaftler*innen aus dem Feld einzuholen und dabei auch prägnante Befunde aus der Online-Erhebung zu reflektieren. Die Interviews wurden transkribiert und einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt primär thematisch. Dennoch wird an geeigneten Stellen auch auf die Anzahl der Personen hingewiesen, welche Aussagen zum jeweiligen Thema getätigt haben.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es beim Verbesserungsbedarf z. T. ähnliche Sichtweisen und Problembeschreibungen bei den befragten Hochschulmanager*innen (vgl. Kapitel 4.1) und den interviewten WiHo-Forschenden gibt, wenngleich sich die Arbeitssituationen naturgemäß unterscheiden.

So sehen acht und damit der Großteil der interviewten WiHo-Forscher*innen einen Verbesserungsbedarf bei der **Verfügbarkeit von Zeit und Finanzmitteln für Transferaktivitäten**. Hier zeigt sich eine erste Parallele zu den Einschätzungen der Hochschulmanager*innen, bei denen Zeitmangel ebenfalls ein prägnantes Thema ist, wenngleich bezogen auf eine angemessene Rezeption von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung im Arbeitsalltag. Der überwiegende Teil der interviewten WiHo-Forscher*innen ist der Ansicht, dass ihnen die Zeit für Transferaufgaben fehle bzw. nicht zugestanden würde, auch weil ein entsprechendes Engagement eher als Zusatz- und nicht als Kernaufgabe gesehen würde. Ihnen bliebe nach Abschluss eines Forschungsprojekts und der Veröffentlichung der Ergebnisse häufig keine Möglichkeit mehr, im Nachgang Transferleistungen zu erbringen, da in der Regel neue Projekte direkt anschließen und nachlaufende Transferaufgaben meist nicht von Drittmittelgebern berücksichtigt würden. Daher blieben viele der Überlegungen zum Transfer während und nach einem Projekt eher Absichtserklärungen. Dabei benötige die gezielte Aufbereitung von Forschungsergebnissen für Zielgruppen außerhalb der Wissenschaft viel Zeit. Auch Aktivitäten auf Social Media werden vielfach als sehr zeitintensiv beschrieben, wenn sie durch regelmäßige und inhaltlich fundierte Aktivitäten auf verschiedenen Plattformen erfolgreich sein sollen. Ein*e WiHo-Forscher*in fasst das Dilemma der fehlenden Projektfinanzierung für Transferaktivitäten wie folgt zusammen:

„Dafür brauchen wir Budgets. [...] Ich will nur sagen, allgemein: Man kann entweder sagen, ihr kommuniziert nicht gut, oder man kann sagen, damit ihr besser kommuniziert, geben wir euch also Geld.“

Damit zusammenhängend wird insbesondere bei Forscher*innen in frühen Karrierephasen eine systematisch bedingte Arbeitsplatzunsicherheit angeführt, die sich für das Engagement im Transfer von Forschungsergebnissen als nachteilig erweisen kann. Oftmals würden sie in befristeten Stellen arbeiten und seien zeitlich stark beansprucht. Zugleich würden sich wissenschaftliche Karrieren in Deutschland kaum auf Transferleistungen begründen: Für den Weg zu einer Berufung auf einen Lehrstuhl spiele Transferaktivität bislang kaum eine Rolle. Trotz vorhandener Motivation, sich im Transfer von Forschungsergebnissen zu engagieren, erweise sich dies so oftmals eher als Karrierenachteil, da dadurch die Zeit für die Einwerbung von Drittmittelprojekten oder die Publikation in hochrangigen Journals fehle. Trotz vieler gegenteiliger Beteuerungen im Wissenschaftssystem habe sich daran bislang auch in der anwendungsorientierten WiHo-Forschung wenig geändert.

Auch bezogen auf bestimmte strukturelle Gegebenheiten im Hochschulmanagement sehen einige der interviewten WiHo-Forscher*innen Transferhindernisse. So wird das Hochschulmanagement oft als hierarchisch und bürokratisch wahrgenommen. Besonders Leitungspersonen in der Verwaltung hätten

seltener einen eigenen Forschungshintergrund. Insgesamt stehe man teilweise **stark variierenden Interessen** gegenüber. Zudem würden Verbesserungsvorschläge aus der WiHo-Forschung von Hochschulmanager*innen manchmal eher als Kritik und mitunter auch als Konkurrenz zur eigenen Praxisexpertise wahrgenommen. Potenziell positiv eingeschätzt wird jedoch der Vorschlag, dem Hochschulmanagement mehr Zeit für Rezeption, Vernetzung und ggf. auch Kooperationen mit der Forschung zu geben. Eine solche Entwicklung sollten **Hochschulleitungen** unterstützen. Darüber hinaus kritisieren einige Interviewte, dass Bürokratisierungsprozesse an deutschen Hochschulen eher zunehmen würden und in manchen anderen Ländern zwischen Forschung und Hochschulmanagement partnerschaftlicher zusammengearbeitet würde.

Sechs der befragten WiHo-Forschenden sehen Verbesserungsbedarf bei der WiHo-Forschung insgesamt darin, dass **mehr Aufbereitungs- und Übersetzungsleistungen** ihrer Ergebnisse für das Hochschulmanagement erbracht werden. Dies sei insbesondere aus drei Gründen wichtig: Zum einen seien reine Forschungspublikationen den Hochschulmanager*innen kaum zumutbar, weil sie zu lang, zu komplex und zu abstrakt gehalten seien, um für die Lösung von praktischen Problemen und Alltagsaufgaben hilfreich zu sein. Zum anderen nehme die Zahl der Forschungspublikationen in der WiHo-Forschung stark zu und sei somit selbst für Forscher*innen kaum noch zu erfassen. Vor diesem Hintergrund sei es zielführend, wenn die Aufbereitung oder Zusammenfassung von abstrakten Forschungspublikationen von Personen vorgenommen würde, die selbst über einen wissenschaftlichen Hintergrund verfügen. Zwar sehen zwei der befragten Forscher*innen den Einsatz von Kommunikationsfachleuten für die Transferarbeit als sinnvoll an, etwa für die Erstellung von zugänglichen Grafiken, die Forscher*innen auf ihrem Spezialgebiet entlasten, doch könnten Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeitsspezialisten diese komplexe Arbeit aus fachlicher Perspektive häufig nicht leisten. Eine*r der befragten Forscher*innen fasst ihre/seine Einschätzung dazu wie folgt zusammen:

„[...] wir haben damit in unserem Institut verschiedene Versuche gemacht und wir sind gestrandet mit dem Versuch, dafür spezielle Personen einzustellen. Also es hat weder geklappt, dafür spezielle IT-Personen einzustellen im Rahmen der Personalmittelmöglichkeiten des öffentlichen Dienstes, als auch spezielle Öffentlichkeitsarbeitspersonen. [...] Und außerdem ist es, glaube ich, sehr hilfreich, wenn das Menschen machen, die mit der Hochschulforschung vertraut sind, aber nicht auf diesem Projekt sitzen, weil die dann sozusagen als sehr, sehr qualifizierter Laie die relevanten Fragen an das Projekt stellen können. [...] Aber das würde nicht funktionieren, dass man seine Studie einem Öffentlichkeitsarbeitsmitarbeiter auf den Tisch legt und sagt: Jetzt schreib mal daraus eine Pressemeldung oder einen Kurztext.“

Erfolgsversprechender kann deshalb aus Sicht einiger der Interviewten der Einsatz von Doktorand*innen beim Transfer sein. Sie seien in der Forschung versiert, hätten aber oft auch ein Händchen für die Wissenschaftskommunikation. Dem entgegen steht allerdings auch hier wieder das zuvor erwähnte Problem der fehlenden Zeit und Anreize. Für Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephasen zählen Forschung und Lehre deutlich mehr als der Wissenstransfer.

Grundsätzlich problematisch ist aus Sicht der Interviewten bei der Aufbereitung von Forschungsergebnissen, dass sich die konkreten Herausforderungen des Hochschulmanagements häufig sehr spezifisch auf die jeweilige Hochschule beziehen. In solchen Fällen müssten sich die Hochschulen selbst mit den wissenschaftlichen Inhalten auseinandersetzen. Als hilfreich sehen vier der befragten WiHo-Forscher*innen in diesem Zusammenhang intermediäre Einrichtungen an, die zu schaffen oder zu stärken wünschenswert sei. Sie könnten erfolgreich zwischen Wissenschaft und Praxis vermitteln, Forschungsergebnisse sammeln und sie verständlich aufbereiten.

Damit zusammenhängend bestünde genereller Verbesserungsbedarf darin, die Aufbereitung von Forschungsergebnissen in einer **verständlichen und gut lesbaren Sprache** zu vollziehen. Dies beinhalte die Verwendung allgemeinverständlicher Wörter, kurzer Sätze und die Auflockerung von Texten mit anschaulichen Grafiken. Zudem sollte kein wissenschaftliches Vorwissen, etwa was Theorien oder

Methoden angeht, vorausgesetzt werden. Dies sei auch für Präsentationen wichtig und würde von vielen Wissenschaftler*innen nicht ausreichend berücksichtigt.

Drei interviewte WiHo-Forscher*innen gehen auf die **Verbesserung von Kommunikation und Interaktion** zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement ein. Dabei wird bemängelt, dass generell zu wenig Interaktion zwischen den beiden Bereichen stattfindet und sie zu häufig nur in eine Richtung, und zwar von der WiHo-Forschung in das Hochschulmanagement, verliefen. Tatsächlich sollte der Transfer interaktiver verlaufen, etwa indem bei Veranstaltungen stärker auf Rückfragen eingegangen wird oder generell mehr gemeinsame Veranstaltungen stattfinden. Statt einseitig und als belehrend empfundenen Auftreten an den Tag zu legen, sei es für Forschende wichtig, dass Austausch und Dialoge auf Augenhöhe geführt und gemeinsame Formulierungen und Empfehlungen gefunden würden. Hier ergeben sich erneut Parallelen zu den Ergebnissen der Hochschulmanagement-Befragung in Kapitel 4.2. Das folgende Zitat gibt die Perspektive etlicher WiHo-Forschenden zusammenfassend wieder:

„[...] es geht jetzt nicht nur einfach darum, Hochschulforschungsergebnisse irgendwie noch besser und zielgenauer zu disseminieren [...], sondern es geht wirklich darum, einen echten Dialog zu etablieren, in beide Richtungen, also auch relevante Forschungsthemen aufzunehmen, aus dem Hochschulmanagement, aber auch im Dialog überhaupt die Lektionen erst zu erarbeiten, weil es nicht einfach nur darum geht, dann etwas aufzunehmen, was gefunden wurde, sondern diesen Weg von dem Ergebnis bis zur Anwendbarkeit quasi gemeinsam überhaupt erst zu gestalten.“

Der Wunsch nach mehr partnerschaftlichem Denken bedeutet mehr gegenseitige Akzeptanz und die Vermeidung hierarchischer Beziehungen. Zumindest von einer interviewten Person wird in diesem Punkt die Aktivität in gemeinsamen Hochschulgremien als hilfreich angesehen. Dabei könnten regelmäßige **Transferbrücken** etabliert werden, die über einzelne Projekte hinausgingen. Um im Wissenstransfer effektiv zu sein, müsse die Kommunikation anschlussfähig an die Praxis sein und bestehende Grenzen überbrücken. Diese Sichtweise und der Wunsch nach stärkerer Interaktion und gegenseitigem Austausch erstreckt sich auch auf die existierenden Fachgesellschaften der WiHo-Forschung. Auch diese sollten sich stärker austauschen oder bestimmte Themen für die Praxis bereitstellen. Tatsächlich würden sich auch häufiger Hochschulmanager*innen auf Forschungstagungen einfinden als umgekehrt Forscher*innen auf Tagungen des Hochschulmanagements.

5.2 Austauschbeziehungen im Forschungsprozess

Die in Kapitel 4.2 dargestellten Ergebnisse der Befragung des Hochschulmanagements zeigen, dass die größten Verbesserungsbedarfe zur Zusammenarbeit im Rahmen von Forschungsprojekten am Beginn und am Ende der Projekte liegen. Konkret werden hier die Findung von Forschungsfragen sowie die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Handlungsempfehlungen genannt.

Demgegenüber geben die interviewten WiHo-Forscher*innen an, dass zumindest bei der **Anbahnung von Forschungsprojekten** bereits jetzt häufig Kooperationen stattfänden. So führen sechs WiHo-Forscher*innen aus, dass sie bei der Anbahnung von Forschungsprojekten das Hochschulmanagement bereits einbezogen hätten. Dies wird größtenteils auch als sinnvoll empfunden, denn Hochschulmanager*innen könnten bestehende Forschungsfragen durch ihre Praxisperspektive schärfen und/oder eigene Forschungsfragen einbringen. Drei interviewte Forscher*innen nehmen in diesem Zusammenhang allerdings ein mangelndes Interesse von Seiten des Hochschulmanagements wahr. Häufig gäbe es dort keine Affinität zu Forschungstätigkeiten oder das Tagesgeschäft lasse keine Zeit. Ein*e WiHo-Forscher*in führt dazu aus, dass entsprechende Kooperationen bei der Anbahnung von Forschungsprojekten versucht worden seien, aber bislang scheiterten. Und auch diejenigen, die bereits einmal kooperiert hätten, täten dies zumeist eher im Rahmen von kleineren Forschungsarbeiten und nicht in größeren Drittmittelprojekten. Zudem bezöge sich die gemeinsam initiierte Forschung meist auf die jeweils eigene Hochschule, für die

das Interesse arbeitsbedingt am größten sei. Sechs der interviewten WiHo-Forscher*innen sehen das Hochschulmanagement zudem als Datenlieferant für ihre Forschung, sei es, weil diese das vorhandene Datenmaterial bezogen auf ihre eigenen Hochschulen am besten kennen würden oder weil sie selbst als Untersuchungsobjekte befragt würden.

Bei der **Durchführung von Forschungsprojekten** spielt das Hochschulmanagement nach Aussagen der interviewten WiHo-Forschenden meist kaum eine Rolle. Das sehen auch die befragten Hochschulmanager*innen so (vgl. Kapitel 4.2). Vier WiHo-Forscher*innen geben an, dass Hochschulmanager*innen bereits stellenweise in der Durchführung ihrer Forschungsprojekte eingebunden waren. Dabei wird die Kooperation eher als punktuell beschrieben, eine durchgängige Einbindung sei ein Sonderfall, wenn etwa eine Person mit Forschungserfahrung im Hochschulmanagement arbeite. Ansonsten wird die Zusammenarbeit in konkreten Forschungstätigkeiten zumeist als schwierig beschrieben. Sie beschränke sich daher häufig auf die Validierung von Ergebnissen oder, erneut in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Hochschulmanagement-Befragung, auf die Ergebnisinterpretation und Ableitung von Empfehlungen. Eine besondere Form der Kooperation, die von immerhin zwei WiHo-Forschenden thematisiert wird, ist die Begleitung von Projekten in Gremien, in denen Hochschulmanager*innen sitzen und über die Rückmeldungen zur Forschung gegeben werden können. Ein*e Forscher*in führt aus, dass ein Forschungsprojekt bewusst auf eine solche Zusammenarbeit ausgelegt sein müsse, damit dieses funktionieren könne:

*„Im Forschungsprozess selbst [...] haben wir eben versucht, immer wieder, schon während der Laufzeit Erkenntnisse in die Praxis zu geben und aus der Praxis heraus die Entwicklung dieser Praxis uns schildern zu lassen. Das ist aber relativ aufwendig und gelingt, denke ich, wahrscheinlich nur in seltenen Fällen. Also, das Projekt muss schon darauf hin angelegt sein, so eine enge Vernetzung mit Praktiker*innen vornehmen zu können.“*

Kooperationen mit dem Hochschulmanagement betrachten die Interviewten i. d. R. als voraussetzungsvoll. Sechs von ihnen thematisieren auch hier die fehlende Zeit, die dem Hochschulmanagement für die Kooperation zur Verfügung stehe. Obwohl bei Hochschulmanager*innen ein Interesse an Forschung vorläge, seien die zeitlichen Ressourcen, die zur Verfügung stünden, begrenzt und müssten häufig hinter den Routineaufgaben der Arbeit zurückstehen. Forschungsaktivitäten müssten von Hochschulmanager*innen daher gut begründet werden, da sie zusätzliche Finanzierungen oder die Freistellung von anderen Aufgaben erforderten. Daher ließen sich kleinere Forschungsprojekte auch häufig besser gemeinsam durchführen als große, da sie überschaubar und ihr Ausgang weniger ungewiss seien.

Damit zusammenhängend wird auch von drei Interviewten die Meinung vertreten, dass es mit dem **Rollenverständnis** des Hochschulmanagements häufig nicht vereinbar sei, sich neben der eigentlichen Tätigkeit auch für die Forschung zu interessieren. So berichtet ein*e WiHo-Forscher*in mit Arbeitserfahrung im Hochschulmanagement, dass Hochschulmanager*innen mit Forschungshintergrund im Kollegenkreis schnell im Verdacht stünden, dass sie eigentlich lieber in der Forschung tätig sein wollten. Daher rief ein derartiges Engagement oft eher Skepsis bei Vorgesetzten und Kolleg*innen hervor:

„Da, glaube ich, wäre so ein bisschen der Verdacht, der eh immer herrscht, wenn Leute aus der Wissenschaft in die Verwaltung kommen, da heißt es immer: Nicht, dass sie dann weiterhin Wissenschaftler sein wollen. So, wenn ich jetzt relativ neu wäre und auch gut begründet sagen könnte, es wäre vielleicht interessant, uns selbst sozusagen zu beforschen [...], da würde sofort wieder dieser Verdacht auftauchen: Der will ja hier nicht managen und mitarbeiten, sondern der hat sich hier auf eine Stelle gerettet und geht weiterhin eher seinen Forschungsinteressen nach, was dann eher suspekt ist.“

Gerade Personen ohne eigenen wissenschaftlichen Hintergrund fühlten sich leicht eingeschüchtert und nähmen wissenschaftliche Expertise als Überheblichkeit oder als unnütz wahr, selbst wenn Interesse vorhanden sei. In diesem Zusammenhang heben zwei der interviewten WiHo-Forschenden die Rolle und Einflussmöglichkeiten der Hochschulleitungen hervor. Für die Beteiligung von Personen im mittleren Hochschulmanagement sei es ganz entscheidend, dass sie sowohl von ihren direkten Vorgesetzten als

auch von der Hochschulleitung hierfür Unterstützung erhielten. Gleichwohl könne sich das aber in der Praxis auch schnell verändern und dann für Kooperationen negative Folgen haben, wie ein*e Interviewpartner*in beschreibt:

„Wir haben ein [...] Projekt, da haben wir zwei Hochschulen als Praxispartner gewonnen. [...] Die hatten plötzlich [Thema] in ihrer Zielvereinbarung stehen und wussten nicht, was sie damit anfangen sollen. Und da kamen wir wie gerufen. Und die waren also geradezu begeistert und haben sich da also darauf eingelassen, als Praxispartner aufzutreten. Dann aber ging der zuständige Beamte in dem Ministerium, der offensichtlich dieses [...] Thema in die Zielvereinbarung hinein bugsiert hatte, in Ruhestand und ab sofort interessierte sich im Ministerium für das Thema niemand mehr. Es rückten andere Themen in den Vordergrund. [...] Und sie merkten: [Thema], das brauchen wir nicht mehr machen. Das ist nur Kraftverschwendung, weil, zur Erfüllung der Zielvereinbarung spielt es keine Rolle mehr. Ab diesem Augenblick war das Interesse auf Null erloschen.“

Nicht zuletzt sei für eine erfolgreiche Kooperation zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement die **Art der Forschung** von Bedeutung. So betonen vier Interviewte, dass Kooperationen bei primär theorieorientierten Fragestellungen nicht sinnvoll seien, da hier kaum Nutzen für die Arbeit des Hochschulmanagements zu erwarten sei. Grundsätzlich zeichne sich die WiHo-Forschung allerdings oft durch eine explizite Praxisorientierung aus, so dass sich bei geeigneten Forschungsthemen eine Beteiligung des Hochschulmanagements durchaus als sinnvoll erweisen könne. Allerdings stimmen die meisten Interviewten bei der Beurteilung von Vor- und Nachteilen überein: Auf der einen Seite verhindere eine Zusammenarbeit mit Personen aus dem Hochschulmanagement, dass die Forschung zu praxisfern werde, auf der anderen Seite könne sie Denkhorizonte verkleinern. Zudem trivialisieren eine zu große Praxisnähe nach Ansicht ein*r Forscher*in Theorien und Methoden und schaffe dadurch Probleme, Beiträge in wissenschaftlichen Journals zu publizieren. Andererseits böten Kooperationen mit der Praxis Forscher*innen ein ständiges Relevanzkorrektiv, durch das sie erführen, wo die Probleme der Einrichtungen lägen, die erforscht werden. Diese Kooperationen erforderten aber Energie und geschähen nicht von selbst. Ein*e WiHo-Forscher*in drückt dies so aus:

„Wissenschaft und Anwendungsorientierung sind wie Wasser und Öl. Man kann versuchen, sie zusammenzumischen, aber es erfordert immer Energie. Wenn man keine Energie reinsteckt, dann trennen sich die beiden Welten wieder. Und ich glaube auch, dass das in unserem Fall so ist. Das ist kein Selbstläufer. Man kann die Wissenschaftler nicht einfach machen lassen und dann sagen, das kommt schon irgendwie an in der Praxis.“

6 Handlungsempfehlungen

Wie in der Einführung erläutert, wird im Rahmen des TransForM-Projekts unter Wissenstransfer nicht primär die lineare Vermittlung von forschungsbasiertem Wissen in die Praxis, sondern vielmehr ein Austauschprozess verstanden, der „wechselseitig Übersetzungen von wissenschaftlich generierten Ergebnissen in eine für Partner außerhalb der Wissenschaft verständliche, zugängliche und umsetzbare Form sowie umgekehrt auch Übersetzungen von außerwissenschaftlich generierten Fragen und Problemen in Forschungsfragen“ beinhaltet (WR 2016, S. 11). Es geht hier also um einen Kommunikationsprozess zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement, bei dem auch Zielkonflikte und Hemmnisse auftreten können, wie die in den zurückliegenden Kapiteln dargestellten Untersuchungsergebnisse belegen. Hier setzen die nachfolgenden Handlungsempfehlungen an. Deren zentrales Ziel ist, konkrete Anregungen für die Verbesserung des Wissenstransfers zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement zu bieten.

Zu Beginn jeder Handlungsempfehlung werden jeweils die relevanten Adressat*innen genannt. Danach werden Handlungsoptionen aufgezeigt und begründet. Die Empfehlungen richten sich an Akteure aus folgenden vier Gruppen:

- WiHo-Forschung,
- Hochschulmanagement,
- Netzwerke und Fachgesellschaften sowie
- Forschungsförderung.

Welche Einrichtungen in Deutschland zur WiHo-Forschung gehören und welche Netzwerke und Fachgesellschaften bestehen, wurde in der ersten TransForM-Studie ausführlich dargelegt (Nickel & Reum 2024, S. 15–23), wobei hier unterschiedliche Quellen herangezogen wurden (BMBF 2021; BMBF 2022; Ramirez, Beer & Pasternack 2021). Unter Hochschulmanagement werden im Sinne der zweiten TransForM-Studie sowohl Leitungskräfte als auch Personen auf mittleren Positionen verstanden (Nickel & Reum 2024, S. 4–8). Bei der Forschungsförderung handelt es sich um Drittmittelgeber der WiHo-Forschung, wobei hier das Bundesministerium für Forschung, Technik und Raumfahrt (BMFTR) zu den größten zählt.

Die Empfehlungen richten sich an Akteure, welche aus unterschiedlichen Rollen mit z. T. ebenso unterschiedlichen Interessen und Zielen agieren. Dort, wo mehrere Akteure angesprochen sind, zielen die Empfehlungen streckenweise darauf ab, eine möglichst bereichsübergreifende Diskussion und ggf. auch Kooperation bei der Umsetzung konkreter Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren. Wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen können nur dann greifen, wenn sie auf einem gemeinsamen Problembewusstsein sowie Verständnis für die Arbeitsweisen und Bedürfnisse des jeweils anderen basieren.

Diese Idee verfolgt auch der Ansatz der Co-Creation, welcher eine zentrale Grundlage im TransForM-Projekt bildet (vgl. Kapitel 1) und von der Annahme ausgeht, „dass komplexe Aufgaben am besten adressiert werden, wenn alle von einem spezifischen Problem Betroffenen gleichberechtigt und mit ihren individuellen Wissensbeständen, Kompetenzen und Perspektiven an der Ausarbeitung von Lösungswegen teilhaben können und so nachhaltigere Ergebnisse geschaffen werden“ (Eckhardt & Krüger 2023, S. 83). Dass die WiHo-Forschung als in großen Teilen empirische Wissenschaft mit explizitem Bezug zum Hochschul- und Wissenschaftssystem (vgl. WR 2014) für die Arbeit des Hochschulmanagements eine Fülle praxisrelevanter und nützlicher Erkenntnisse bereithält, konnte im Rahmen des TransForM-Projekts klar nachgewiesen werden (Nickel & Reum 2024). Umgekehrt hat sich gezeigt, dass Hochschulmanager*innen zwar wissenschaftlichen Erkenntnissen für ihre Arbeit generell einen hohen Stellenwert beimessen, aber

bislang zu wenig relevantes Wissen aus der WiHo-Forschung erhalten (Nickel & Reum 2025). Voraussetzungen und auch Interesse für einen verbesserten Wissenstransfer sind also vorhanden, jetzt sollten geeignete Umsetzungsschritte folgen⁴.

6.1 Direkter Austausch und gemeinsame Problemlösungen

Adressat*innen: Netzwerke und Fachgesellschaften, hier insbesondere Netzwerk Wissenschaftsmanagement, FORTRAMA Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement, GfHf Gesellschaft für Hochschulforschung, gwtf Gesellschaft für Wissenschafts- und Technikforschung, DGS Sektion Wissenschafts- und Technikforschung, Kommission Wissenschaftsforschung in der DGfE Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaften sowie Forschungsförderung, hier insbesondere BMFTR Bundesministerium für Forschung, Technik und Raumfahrt

Empfehlungen: Der Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement wird sich nur dann verbessern, wenn direkt miteinander über Probleme und Lösungen in diesem Kontext gesprochen wird. Dieser **Austausch** sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen, um auf aktuelle Entwicklungen und sich verändernde Bedürfnisse reagieren zu können. In dieser Hinsicht sind in erster Linie die Fachgesellschaften und Netzwerke der WiHo-Forschung und des Hochschulmanagements gefordert, aber auch das BMFTR in seiner Rolle als zentraler Drittmittelgeber im Bereich der WiHo-Forschung, der auch eine eigene bundesweite Informationsplattform zum Thema betreibt⁵, ist hier ein wichtiger Akteur. So könnte das BMFTR eine bundesweite **Koordinierungsfunktion** beim Dialog zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement übernehmen und z. B. zu einem Dialogforum für eine erste Bestandsaufnahme und zu einem späteren Zeitpunkt zur **Reflexion** der bis dahin erreichten Resultate einladen. Die Fachgesellschaften und Netzwerke wiederum könnten u. a. bei ihren **Jahrestagungen** oder in den von ihnen herausgegebenen **Zeitschriften** und **Newslettern** den Austausch zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement fördern sowie gemeinsame Projekte für einen verbesserten Wissenstransfer entwickeln und umsetzen. Der oben genannte Adressatenkreis ist umfangreich und umfasst sowohl Fachgesellschaften und Netzwerke aus der Hochschulforschung und der Wissenschaftsforschung als auch aus dem Hochschulmanagement und ist möglicherweise u. U. auch nicht vollständig. Hier sollte fallweise überlegt werden, welche Stakeholder einzubeziehen sind. Zudem wird es aller Wahrscheinlichkeit nach keinen permanenten Austausch zwischen allen genannten Akteuren geben. Im Regelfall wird die Kommunikation eher dezentral in einem kleineren Kreis laufen. Wichtig ist jedoch, dass die zentralen Player aktiv aufeinander zugehen. Dafür braucht es **Initiative und Verantwortlichkeiten**.

Begründung: Die im Rahmen des TransForM-Projekts durchgeführten Untersuchungen haben gezeigt, dass die WiHo-Forschung und das Hochschulmanagement bislang nur selten miteinander in Kontakt stehen. Die Wahrnehmung des jeweils anderen Feldes ist zwar vorhanden, aber das Wissen übereinander eher gering ausgeprägt. Dies zeigen sowohl die Ergebnisse der Online-Befragung von Hochschulmanager*innen (vgl. Kapitel 4.1.1) und der durchgeführten Praxisworkshops (vgl. Kapitel 4.1.2) als auch der Interviews mit Hochschulforscher*innen (vgl. Kapitel 5.1). Insbesondere von Seiten des Hochschulmanagements wird häufig der Wunsch nach einem verbesserten persönlichen Austausch auf Augenhöhe geäußert, da er die individuellen Umstände der jeweiligen Hochschulen besser berücksichtigen kann als allgemeiner gehaltene Veröffentlichungen.

⁴ Teilweise ähnliche Befunde und Schlussfolgerungen, wie sie auch in dieser Studie aufgezeigt werden, zeigen sich im ebenfalls vom BMFTR geförderten Forschungsprojekt zum „Wissenstransfer zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und den Wissenschaftsministerien“ (WiHoWiT) von TU Dortmund und HIS-HE. Auch auf diesem Sektor ist der Wissenstransfer verbesserungsbedürftig (Möller et al. 2025; Würmseer & Möller 2025).

⁵ Näheres dazu siehe https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/home/home_node.html

6.2 Orientierung für das Hochschulmanagement schaffen

Adressat*innen: WiHo-Forschung, Hochschulmanagement, intermediäre Akteure an der Schnittstelle zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement⁶, Netzwerke und Fachgesellschaften von WiHo-Forschung und Hochschulmanagement, Forschungsförderung, hier insbesondere BMFTR Bundesministerium für Forschung, Technik und Raumfahrt

Empfehlungen: Es sollten Tools bereitgestellt werden, die Hochschulmanager*innen ein zielgerichtetes Auffinden von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung ermöglichen. Dabei ist zwischen der Entwicklung und Umsetzung solcher **Tools** zu unterscheiden, die im größeren Umfang zusätzliche personelle und technische Ressourcen benötigen, und solchen, die mit relativ wenig Aufwand zu realisieren sind. Im Falle des ersten Typs könnten das BMFTR und auch andere Förderer wie z. B. Stiftungen oder der Stifterverband **Anreize** in Form von Programmen oder Einzelprojekten setzen, die mit entsprechenden Finanzmitteln ausgestattet sind. Erste Ideen hierzu konnten in den Online-Workshops generiert werden, welche im Rahmen des TransForM-Projekts mit Hochschulmanager*innen zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt wurden. Dabei kam häufig die Schaffung eines regelmäßig erscheinenden, kuratierten **Newsletters** zur Sprache. In diesem sollten neue Studien aus der WiHo-Forschung, die interessante Aspekte für das Hochschulmanagement enthalten, kurz vorgestellt und auf die Quellen verlinkt werden, um dadurch bei Bedarf eine vertiefte Lektüre zu ermöglichen. Für die Herausgabe eines solchen Newsletters müssten neue Verantwortlichkeiten geschaffen und Manpower für die Entwicklung, Umsetzung und den dauerhaften Betrieb bereitgestellt werden. Alternativ oder ergänzend käme der **Einsatz von KI** z. B. in Form eines Chatbots infrage. Mit dessen Hilfe könnten auf Anfrage von Hochschulmanager*innen passende Literatur und Datenquellen aus der WiHo-Forschung ermittelt werden. Für die Entwicklung und Implementierung müssten Akteure aus der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement mit geeigneten KI-Spezialist*innen zusammenarbeiten. Für die Umsetzung müsste die KI trainiert und mit entsprechenden Suchfunktionen ausgestattet werden. Eine weitere mögliche Maßnahme stellt in diesem Kontext die Einrichtung eines **Online-Repositoriums** dar, d. h. eines öffentlich zugänglichen Speicherortes, dessen Suchfunktionen ebenfalls auf die Bedürfnisse des Hochschulmanagements zugeschnitten sind. Hier könnten u. a. die Nutzer*innen bei der Abnahme von Ergebnissen aus der WiHo-Forschung mit einbezogen werden, insofern, dass sie z. B. die Relevanz der Ergebnisse für die unterschiedlichen Bereiche einschätzen (Online-Bewertung).

Ein weiterer Vorschlag betrifft die Veröffentlichung von forschungsbasierten **Praxishandbüchern/Lehrbüchern** für Hochschulmanager*innen, um die Flut an Informationen aus der WiHo-Forschung thematisch zu kanalisieren und überblicksartig darzustellen. Bei der Wahl der Themen ist allerdings zu beachten, dass sich die Interessenschwerpunkte von WiHo-Forscher*innen und Hochschulmanager*innen maßgeblich unterscheiden (vgl. Empfehlung 6.3). Die Erstellung solcher Praxishandbücher/Lehrbücher kann eine Förderung benötigen, muss aber nicht. Sofern eine entsprechende Nachfrage aus dem Hochschulmanagement bestünde, könnten sich die Werke über den Verkauf finanzieren.

Eine Maßnahme, die keine zusätzlichen Ressourcen benötigt und direkt umgesetzt werden kann, ist eine bessere **Sichtbarmachung vorhandener Transferkanäle** zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement. So könnte bei den Jahrestagungen des Netzwerks Wissenschaftsmanagement und von FORTRAMA gezielt darüber informiert werden, welche Zugänge zu Ergebnissen der WiHo-Forschung zur Verfügung stehen und wie sie genutzt werden können. Umgekehrt könnte auf Jahrestagungen von Netzwerken und Fachgesellschaften der WiHo-Forschung ein stärkeres Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass das Hochschulmanagement großes Interesse an Forschungsergebnissen hat, die hilfreich für dessen Arbeit sind. Dabei sollte deutlich gemacht werden, über welche Kanäle diese Zielgruppe gut zu erreichen ist.

⁶ Unter intermediären Akteuren werden hier Einrichtungen verstanden, die forschungs- und evidenzorientiert arbeiten und sowohl über Knowhow in der WiHo-Forschung als auch im Hochschulmanagement verfügen, wie z. B. DZHW, HIS-HE oder CHE (Würmseer & Möller 2025).

Begründung: Es gibt eine Vielzahl von Akteuren, die sich in unterschiedlicher Weise und Intensität auf dem Feld der WiHo-Forschung bewegen und in den Transferkanälen ihre Publikationen bereitstellen. Für die Entwicklung des Forschungsfelds ist dies sicherlich positiv, allerdings resultiert aus Nutzer*innenperspektive daraus eine Unübersichtlichkeit, welche es schwer macht, Zugang zu der Fülle wissenschaftlicher Erkenntnisse zu finden (vgl. Kapitel 3.1.2). Es existieren bislang keine Instanzen oder Tools, die Interessierte dabei unterstützen, sich in diesem Informationsdschungel zurechtzufinden. Nutzer*innen müssen die für ihre Bedürfnisse geeigneten Transferkanäle und Informationswege selbst identifizieren. Zugleich hat die bundesweite Online-Befragung von Hochschulmanager*innen gezeigt, dass etliche der von der WiHo-Forschung zur Verbreitung von Forschungsergebnissen verwendeten Transferkanäle dort kaum bekannt sind und entsprechend wenig genutzt werden. Das bedeutet, Hochschulmanager*innen wissen oft nicht genau, wo sie geeignete Informationen finden können. Dies gilt insbesondere für wissenschaftlich ausgerichtete Publikationen (vgl. Kapitel 3.2.3). Zusätzlich wird die mangelnde Bekanntheit der Transferkanäle auch auf Grund ihrer Unübersichtlichkeit als großes Hindernis für den Wissenstransfer gesehen (vgl. Kapitel 3.2.5).

6.3 Forschungsergebnisse zielgruppenorientiert aufbereiten

Adressat*innen: WiHo-Forschung, Stellen für Öffentlichkeitsarbeit und/oder Wissenschaftskommunikation in der Hochschule bzw. im Forschungsinstitut, Forschungsförderung, hier insbesondere BMFTR Bundesministerium für Forschung, Technik und Raumfahrt

Empfehlungen: WiHo-Forscher*innen sollten prüfen, für welche Zielgruppen außerhalb der Scientific Community ihre Forschungsergebnisse interessant sein könnten. Dabei sollte auch das Hochschulmanagement in den Blick genommen werden. Die identifizierten Erkenntnisse sollten zielgruppenspezifisch, d. h. in diesem Fall gemäß den **Interessen von Hochschulmanager*innen** aufbereitet und über Kanäle kommuniziert werden, die von dieser Zielgruppe frequentiert werden. Um herauszufinden, welche **Themen** für das Hochschulmanagement aktuell interessant sein könnten, sollte auf geeignete Quellen zurückgegriffen werden. Dazu zählen u. a. praxisorientierte Fachzeitschriften, der Austausch im Rahmen von Tagungen und Seminaren oder auch das direkte Gespräch mit Personen aus dem Hochschulmanagement. Bei jenen Befunden, die für das Hochschulmanagement von Belang sein könnten, sollte zunächst entschieden werden, an welche **Hierarchieebenen** (Leitung/mittlere Positionen) und welche **Arbeitsbereiche** (Lehre & Studium, Forschung, Transfer, Finanzverwaltung, Personalwesen, Hochschulentwicklung, Qualitätssicherung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit etc.) welche Informationen mit welcher Botschaft adressiert werden. Danach erfolgt die schriftliche **Aufbereitung**, wobei für die Form entscheidend ist, welcher Transferkanal genutzt wird (vgl. Empfehlung 6.4). Zuvor sollte geklärt sein, wer die Transferaufgabe im Forschungsteam übernimmt und ob dafür **Unterstützung** innerhalb der eigenen Einrichtung z. B. durch Stellen für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation zur Verfügung steht. Diese könnten u. U. neben der schriftlichen Aufbereitung von Forschungsergebnissen auch die Auswahl der Transferkanäle und die Kommunikation darüber vornehmen.

Ein weiterer Punkt in diesem Zusammenhang ist die Auffindbarkeit von Publikationen oder Nachrichten im Internet bzw. in **Suchmaschinen**. Hier sollte ggf. eine Optimierung mit Blick auf das Hochschulmanagement erfolgen, bei der hochschul- oder institutseigene Stellen für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation helfen können. Eine gute Auffindbarkeit besitzt nicht zuletzt durch die verstärkte **Nutzung von KI** eine große Bedeutung.

In der Praxis bereits bewährt haben sich **Webinare** als Transferinstrument zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement. So wurde im Rahmen des TransForM-Projekts zwischen Mai und Juli 2025 pilothaft eine Veranstaltungsreihe unter dem Titel „Hochschulforschung trifft Hochschulmanagement“ durchgeführt. In insgesamt vier Folgen stellte jeweils eine Person aus der WiHo-Forschung

praxisrelevante Forschungsergebnisse vor, welche anschließend von einer Person aus dem Hochschulmanagement kommentiert und später mit allen Teilnehmenden diskutiert wurden⁷. Ein ähnliches Format bietet auch das BMFTR unter dem Titel „Lunchtalks“ an, wobei diese Webinare nicht spezifisch auf das Hochschulmanagement als Zielgruppe zugeschnitten sind⁸. Vor diesem Hintergrund könnte das Bundesministerium überlegen, zumindest Teile seines Informationsangebots stärker auch für diese Zielgruppe zuzuschneiden und dadurch zu einem verbesserten Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement beizutragen.

Begründung: Die Analyse der Transferkanäle zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement hat gezeigt, dass die Weitergabe von Informationen nur selten zielgruppenorientiert erfolgt (vgl. Kapitel 3.1.1). In der Regel stellen die veröffentlichten Dokumente mit Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung Angebote dar, die Nutzer*innen bedarfsorientiert rezipieren können oder auch nicht. Ob Printmedien oder Social Media – in beiden Bereichen wird vorwiegend auf eine intrinsische Motivation für die Suche nach geeignetem Knowhow gesetzt. Etwaige Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen wie z. B. dem Hochschulmanagement spielen kaum eine Rolle. Was insgesamt weitgehend fehlt, ist eine Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse, die spezifisch auf die Interessen des Hochschulmanagements zugeschnitten ist. Dabei misst der größte Teil der in der Online-Erhebung befragten Hochschulmanager*innen (63 %) wissenschaftlichen Erkenntnissen generell einen hohen Stellenwert für die eigene Arbeit bei (vgl. Kapitel 3.2.1). Das Interesse ist also vorhanden. Doch nur 42 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen stuften das von der WiHo-Forschung bereitgestellte Wissen als „sehr relevant“ oder „überwiegend relevant“ ein. Hier besteht also eine Lücke. Dabei spielt auch die thematische Ausrichtung eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 3.2.6). Ob die in den Transferkanälen vermittelten Inhalte aus der WiHo-Forschung vom Hochschulmanagement als nützlich empfunden werden, hängt maßgeblich davon ab, ob die dort angesprochenen Themen auf Interesse stoßen. Hier zeigen die Befragungsergebnisse, dass es oft zu wenige Überschneidungen zwischen der thematischen Ausrichtung von Veröffentlichungen der WiHo-Forschung und dem aktuellen Bedarf von Hochschulmanager*innen gibt. Ein weiterer wichtiger Befund ist in diesem Kontext auch, dass die Rezeptionshäufigkeit stark von der Hierarchieebene abhängt (vgl. Kapitel 3.2.2). So rezipieren Vizepräsident*innen/Prorektor*innen insgesamt deutlich häufiger Erkenntnisse der WiHo-Forschung als das mittlere Hochschulmanagement. Letzteres benötigt also eine andere Ansprache als Mitglieder von Hochschulleitungen.

6.4 Kürzere Formate und Social Media nutzen

Adressat*innen: WiHo-Forschung, Stellen für Öffentlichkeitsarbeit und/oder Wissenschaftskommunikation in der Hochschule bzw. im Forschungsinstitut

Empfehlungen: Informationen für Hochschulmanager*innen sollten vorzugsweise über Transferkanäle verbreitet werden, die kürzere Texte bereitstellen. Das sind vor allem praxisorientierte Fachzeitschriften, Tagungsbeiträge, Papers, Newsletter, Onlineportale und Social Media. Kürzere Texte kommen der Zeitknappheit entgegen, unter der die meisten Hochschulmanager*innen leiden. Auf diese Weise können sie einen ersten Eindruck bekommen, ob die dargestellten Forschungsergebnisse für ihre Arbeit von Belang sind. Wenn ja, besteht die Möglichkeit, vertiefter in die Lektüre einzusteigen. Insbesondere bei Social Media besteht noch viel Potenzial für eine Verbesserung des Wissenstrfers zwischen WiHo-Forschung

⁷ Aufzeichnungen der vier Folgen der CHE-Webinar-Reihe sind auf YouTube abrufbar. TALK 1: Wissensbasiertes Hochschulmanagement – Nutzung von Erkenntnissen aus der Hochschulforschung in der Praxis: <https://www.youtube.com/watch?v=YJmTXm7YdUQ>. TALK 2: Künstliche Intelligenz in der Hochschullehre – Aktuelle Forschung und Umsetzung: https://youtu.be/KkpRV-ws_oM. TALK 3: Wissenstransfer nicht-staatlicher Hochschulen – Besonderheiten und Erfahrungen: <https://www.youtube.com/watch?v=K75IeJYPxLM>. TALK 4: Karrierebedingungen in der Wissenschaft – Demographischer Wandel als Herausforderung für die Personalentwicklung und -planung: <https://youtu.be/pZEQoPqbBik>

⁸ Näheres dazu siehe https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/transfer/lunchtalks/lunchtalks_node.html

und Hochschulmanagement. Besonders über **Business-Netzwerke** wie LinkedIn können Hochschulmanager*innen gut erreicht werden, aber auch **Kurznachrichtendienste** sowie **Onlineportale, Blogs und Podcasts** bieten – je nach Zielgruppe – weitreichende Möglichkeiten. Durch Social Media kann Aufmerksamkeit und Interesse erzeugt werden. Zudem können sie Brücken zu den für das Hochschulmanagement unbekanntem Orten schlagen, wo die Forschungsergebnisse vorgehalten werden. Dabei ergibt sich folgende **Informationskette**: zunächst mit einer kurzen Nachricht anteausern, von dort mit einem Link die Möglichkeit eröffnen, zu einer kompakten Publikation zu gelangen, und auf mögliches Feedback in der Kommentarspalte reagieren. Auf diese Weise kann sich ein produktiver Gesprächsfaden zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement entspinnen.

Vor der Entscheidung für einen der genannten Kommunikationswege sollte geklärt werden, auf welchen Internet- und Social-Media-Kanälen die eigene Hochschule bzw. Einrichtung der WiHo-Forschung bereits einen Account besitzt und ob dieser genutzt werden soll. Dabei ist zu beachten, dass in den Social Media primär von **Person zu Person** kommuniziert wird, d. h., es ist wichtig, dass auch Einzelpersonen erkennbar werden. Vor diesem Hintergrund sind auch Konzepte wie das des „**corporate influencer**“ entstanden. Dabei nehmen ein bis zwei Kolleg*innen aus dem Forschungsinstitut in den sozialen Medien die Rolle der Wissenschaftskommunikator*innen ein und fungieren nach außen hin quasi als die Gesichter der jeweiligen Einrichtung. Unterstützung können i. d. R. die Stellen für **Öffentlichkeitsarbeit** bzw. Wissenschaftskommunikation geben. Umgekehrt sollten die Inhaber*innen solcher Stellen auch auf die WiHo-Forscher*innen zugehen und mit ihnen gemeinsam z. B. eine Social-Media-Strategie erarbeiten und ihre Hilfe bei der Umsetzung anbieten.

Begründung: Das Hochschulmanagement nutzt vornehmlich Transferkanäle, die kürzere, praxisorientierte und verständlich aufbereitete Informationen enthalten, wie die bundesweite Online-Befragung im Rahmen des TransForM-Projekts ergeben hat (vgl. Kapitel 3.2.3). Wenn Hochschulmanager*innen Ergebnisse aus der WiHo-Forschung rezipieren, greifen sie am häufigsten auf Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften zurück. 36,1 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen geben an, dass sie diese Art von Publikationen nutzen. Knapp dahinter mit Anteilen von jeweils etwas über 33 Prozent folgen Papers und Kurzpublikationen, Newsletter und Onlineportale. Auch die Nutzung von Social Media ist unter Hochschulmanager*innen insgesamt verbreitet: 28,9 Prozent der Befragten lesen Beiträge auf LinkedIn oder X/Twitter. Auch die zuvor durchgeführte Analyse der Inhalte in den Kanälen zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement hat u. a. ergeben, dass bei den Social Media noch etliches ungenutztes Potenzial für den Wissenstransfer besteht (vgl. Kapitel 3.1.6). Dabei wurde ein erweiterter Begriff von Social Media zugrunde gelegt, der neben Kurznachrichtendiensten auch Onlineportale, Blogs, Podcasts und Newsletter umfasst. Alle genannten Online-Angebote sind i. d. R. sehr niedrigschwellig zugänglich. Eine wesentliche Rolle für die Bevorzugung kürzerer Texte im Hochschulmanagement spielt mit hoher Wahrscheinlichkeit der generelle Zeitmangel während der Arbeit (vgl. Kapitel 3.2.5). In dieser Hinsicht herrscht weitgehende Übereinstimmung über die Hierarchieebenen hinweg. So konstatieren 49,9 Prozent der befragten Vizepräsident*innen und Prorektor*innen sowie 50,9 Prozent der Personen im mittleren Hochschulmanagement, dass ihnen wenig Zeit für die Lektüre von Publikationen aus der WiHo-Forschung bleibt.

6.5 Kooperationen im Forschungsprozess stärken

Adressat*innen: WiHo-Forschung, Hochschulmanagement

Empfehlungen: Sowohl aus Sicht des Hochschulmanagements als auch der WiHo-Forschung ergeben sich vor allem zwei **Schnittstellen** im Forschungsprozess, an denen eine verstärkte Kooperation zwischen beiden Bereichen sinnvoll sein kann: zu Beginn bei der Entwicklung von Forschungsthemen und am Ende bei der **Interpretation von Forschungsergebnissen** und der Ableitung daraus resultierender

Handlungsempfehlungen. In geeigneten Fällen sollten WiHo-Forscher*innen versierte Hochschulmanager*innen an diesen beiden Schnittstellen einbinden. Naturgemäß ist nicht jeder Forschungsgegenstand für eine solche Kooperation geeignet, aber dem Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement wäre es zuträglich, wenn im Forschungsprozess stets diese **Option** mitgedacht würde. Deshalb sollte ausgelotet werden, ob es an der einen oder anderen Stelle gemeinsame Interessen gibt. Auf diesem Wege könnte eine echte Co-Creation zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement entstehen. Zudem könnten Hochschulmanager*innen zur **Schärfung/Ergänzung der Forschungsfragen** aus Praxissicht beitragen, um die Verwertbarkeit der Ergebnisse zu fördern. Der Klarheit halber sei betont, dass es bei dieser Empfehlung nicht darum geht, dass sich Forschungsfragen stärker an den Interessen des Hochschulmanagements ausrichten sollen oder die Anwendungsorientierung von Forschungsprojekten forciert werden soll. Selbstverständlich obliegen die **Entscheidungen** über die inhaltliche Ausgestaltung und das methodische Vorgehen allein den Forschenden. Gemeint ist hier vielmehr ein Austausch und eine Zusammenarbeit an geeigneten Stellen, für die auch spezifische Formate eingesetzt werden können. Dazu gehören z. B. **Workshops** zur Entwicklung von Empfehlungen, bei denen die Forschenden zentrale Ergebnisse vorstellen und danach in einer moderierten Diskussion mit dem Hochschulmanagement kollaborativ Empfehlungen generieren⁹.

Begründung: Das Hochschulmanagement schätzt die Kooperationsbeziehungen zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich insgesamt als eher „befriedigend“ ein. Gewünscht wird insbesondere eine stärkere Einbeziehung bei der Erarbeitung von Forschungsfragen und bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen (vgl. Kapitel 4.2). Nicht nur in der Online-Befragung, sondern auch in den durchgeführten Praxisworkshops mit Hochschulmanager*innen wurde eine verstärkte Kooperation mit der WiHo-Forschung überwiegend als sehr sinnvoll angesehen (vgl. Kapitel 4.1.2). Demnach könnte eine Verbesserung der Kooperationen insbesondere die Schnittmengen bei den thematischen Interessen (vgl. Kapitel 3.2.6) und die Praxisrelevanz der WiHo-Forschung für das Hochschulmanagement (vgl. Kapitel 3.2.4) erhöhen. Umgekehrt weisen die empirischen Befunde allerdings auch auf einen klaren Verbesserungsbedarf aus Sicht der WiHo-Forschung hin. So werden in den Expert*inneninterviews die Kooperationserfahrungen mit dem Hochschulmanagement ebenfalls oft als verbesserungsbedürftig eingeschätzt. In diesem Zusammenhang werden u. a. Probleme mit den unterschiedlichen Arbeitsweisen sowie ein teilweise zu hierarchisches Denken im Hochschulmanagement sowie ein wechselhaftes und stark personenabhängiges Interesse an Kooperationen mit der WiHo-Forschung genannt (vgl. Kapitel 5.2).

6.6 Evidenzorientierung im Hochschulmanagement fördern

Adressat*innen: Leitungskräfte in Hochschulen, Personen im mittleren Hochschulmanagement

Empfehlungen: Sowohl Leitungskräfte in Hochschulen als auch Personen im mittleren Hochschulmanagement sollten das Potenzial der WiHo-Forschung für eine fundierte Bewältigung **alltäglicher Prozesse** und **neuer Herausforderungen** in der eigenen Arbeit erkennen. Die Auseinandersetzung mit der WiHo-Forschung und ihren Ergebnissen sollte daher als selbstverständlicher Teil von Arbeitsabläufen verstanden werden. Ein Bewusstsein für den Wert von Forschungserkenntnissen ist zwar im Hochschulmanagement bereits weit verbreitet, dennoch müssen die konkreten Möglichkeiten der Nutzung aktiv vermittelt werden. Die verstärkte Einbindung fundierten Wissens wäre ein Beitrag zur Unterstützung einer **evidenzorientierten Arbeitskultur**. Dabei zeigt sich, dass eine **Ermutigung** zur Rezeption wissenschaftlicher Ergebnisse insbesondere für das mittlere Hochschulmanagement wichtig ist. Entsprechend sollte der Austausch über relevante Publikationen von den Leitungskräften hier gefördert werden. Zudem

⁹Praxisbeispiele hierfür sind hier Workshops mit Hochschulmanager*innen, welche sowohl im Rahmen des TransForM-Projekts (vgl. Kapitel 2.3 und 4.1.2) als auch im Forschungsprojekt „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ durchgeführt wurden (vgl. Janson 2025).

sollte der Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung im Sinne einer Co-Creation generell als Leistungsdimension des Hochschulmanagements mehr anerkannt werden.

Darüber hinaus sollten Leitungskräfte auf allen Ebenen des Hochschulmanagements ihren Mitarbeiter*innen die nötigen **Freiräume für die Rezeption** von Forschungsergebnissen eröffnen. Dazu gehört die Möglichkeit, sich im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben auch mit der WiHo-Forschung und deren Ergebnissen zu befassen. Weiter ist auch die Teilnahme an Tagungen oder anderen **Austauschformaten** mit WiHo-Forscher*innen sowie der Aufbau von **Weiterbildungsmöglichkeiten** in diesem Bereich förderlich, damit eine breitere Rezeption von Forschungsergebnissen im Hochschulmanagement möglich wird. In den Weiterbildungsformaten sollte nicht nur tätigkeitsbezogenes Knowhow aus der WiHo-Forschung, sondern auch Überblickswissen in direktem Kontakt mit WiHo-Forscher*innen vermittelt werden.

Ein weiterer Aspekt ist die Einrichtung von **Dauerstellen und die Etablierung von Karrierewegen** im Hochschulmanagement. Mitarbeiter*innen, die längerfristig angestellt sind und berufliche Entwicklungsperspektiven haben, können auch dafür sorgen, dass erlangtes Wissen länger in der Hochschulorganisation verbleibt. Zugleich steigt dadurch der Anreiz für Hochschulen, in die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen zu investieren, da das Knowhow mittel- bis langfristig erhalten bleibt. Umgekehrt sollten Stelleninhaber*innen von mittleren Hochschulmanagementpositionen auch mehr Freiräume für die Rezeption von relevanten Forschungsergebnissen von den Leitungskräften einfordern.

Begründung: Die Online-Erhebung zeigt, dass 42 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen den Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung als mindestens „überwiegend relevant“ für die Arbeit im Hochschulmanagement ansehen (vgl. Kapitel 3.2.1). Die Einschätzung, dass wissenschaftliche Evidenz im Hochschulmanagement von hoher Bedeutung ist, wird also noch nicht von der Mehrheit der Hochschulmanager*innen geteilt. Einige Befragte aus den Expert*inneninterviews betonen dabei die zentrale Rolle der Leitungskräfte bei der Vermittlung von Offenheit und Erwünschtheit im Umgang mit der WiHo-Forschung und deren Ergebnissen im Sinne einer Arbeitskultur (vgl. Kapitel 5.1), und isoliert betrachtet ist der Anteil der Befragten, für die der Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung von hoher Relevanz ist, unter den Leitungskräften auch deutlich höher. Um die Evidenzorientierung im Hochschulmanagement zu fördern und den Transfer neben dem alltäglichen Arbeitsaufkommen bewältigen zu können, benötigen Hochschulmanager*innen also nicht nur zeitliche Freiräume zur Rezeption (vgl. Kapitel 3.2.5), sondern auch die Unterstützung von Leitungskräften, welche die Auseinandersetzung mit der WiHo-Forschung und ihren Ergebnissen fördern und einfordern. In diesem Zusammenhang wird zudem häufig der Wunsch nach einer besseren Ressourcenausstattung des Hochschulmanagements geäußert, um mehr Dauerstellen und damit besser planbare Karrierewege zu ermöglichen. Darüber hinaus wird thematisiert, dass es mehr Anreize für die Erbringung von Transferleistungen geben sollte, um diesen Tätigkeitsbereich stärker zu fördern und anzuerkennen (vgl. Kapitel 4.1.1).

6.7 Institutional Research als Forschungsansatz etablieren

Adressat*innen: Hochschulmanagement, WiHo-Forschung, Fachgesellschaften und Netzwerke von WiHo-Forschung und Hochschulmanagement, Forschungsförderung, hier insbesondere BMFTR Bundesministerium für Forschung, Technik und Raumfahrt

Empfehlungen: Das Hochschulmanagement produziert im Zuge von Institutional-Research-Projekten eine Fülle wissenschaftlicher Ergebnisse, deren Fokus auf der **Anwendungsorientierung** liegt. Dabei handelt es sich um einen Ansatz zur Gewinnung von **hochschulinternen Daten** und abgesicherten Erkenntnissen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden, der in bestimmten Bereichen des Hochschulmanagements weit verbreitet ist. Bislang allerdings wird Institutional Research in der WiHo-Forschung noch zu wenig als eigenständiger Forschungsansatz, sondern primär als Managementtätigkeit zur Vorbereitung

hochschulinterner Entscheidungen oder als Beitrag zu Hochschulentwicklungsprozessen gesehen¹⁰. Demgegenüber zeigen die Untersuchungsergebnisse des TransForM-Projekts, dass auch im Rahmen von Institutional Research oft **verallgemeinerbare Erkenntnisse und Anregungen** entstehen, die für andere Hochschulen interessant sein können und deshalb im Zuge von Transferaktivitäten, wie z. B. der Publikation in praxisnahen Fachzeitschriften, weitergegeben werden. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass sich Hochschulmanager*innen per se auch als Forschende verstehen sollten, aber an geeigneten Stellen können sie durchaus einen Beitrag zur WiHo-Forschung leisten. Somit wäre es sinnvoll, wenn sich Hochschulmanager*innen, die Institutional Research betreiben, mit traditionellen WiHo-Forschenden intensiver vernetzen würden, um u. a. als **Brückenbauer** zwischen den beiden Bereichen zu fungieren. Vor diesem Hintergrund wäre es wünschenswert, wenn die Leitungskräfte in Hochschulen das Potenzial von Institutional Research nicht nur für die Bearbeitung hochschulinterner Aufgaben, sondern auch für den Wissenstransfer erkennen und fördern. Im Gegenzug sollten aber auch Hochschulforscher*innen sowie deren Netzwerke und Fachgesellschaften überlegen, inwiefern ausgewählte Ergebnisse aus Institutional Research in ihrem wissenschaftlichen Kontext **mehr Beachtung** finden können als bisher.

Begründung: Forschungsergebnisse aus Institutional Research, die von Hochschulmanager*innen produziert und publiziert werden, konnten im Rahmen der Analyse der Transferkanäle in größerer Zahl nachgewiesen werden (vgl. Kapitel 3.1.4). Damit ist auch das Hochschulmanagement nicht nur Gegenstand der WiHo-Forschung, sondern auch ein Akteur auf diesem Feld. Dabei beziehen sich die Inhalte der publizierten Dokumente auf anwendungsbezogene Fragestellungen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der im Rahmen des TransForM-Projekts durchgeführten Erhebung im deutschen Hochschulmanagement, dass etwa die Hälfte der Befragten bereits an Institutional Research beteiligt war (vgl. Kapitel 3.2.8). Somit kann davon ausgegangen werden, dass diese Form der Wissensgenerierung relativ weit verbreitet ist. Dennoch findet Institutional Research als Forschungsfeld sowohl im Hochschulbereich insgesamt als auch in der WiHo-Forschung bislang noch wenig Beachtung.

¹⁰ Zwar wird Institutional Research innerhalb der Hochschulforschung mittlerweile etwas stärker wahrgenommen (Wannenmacher 2025), doch primär steht nach wie vor deren Funktion als Instrument zur hochschulinternen Gewinnung von Erkenntnissen und zur Hochschulsteuerung im Vordergrund (Auferkorte-Michaelis & Hintze 2023).

7 Literaturverzeichnis

- Auferkorte-Michaelis, Nicole & Hintze, Patrick (2023). *Institutional Research. Die Hochschule im Spiegelbild von Forschung, Evaluation und Erfahrungswissen*. In Rüdiger Rhein & Johannes Wildt (Hrsg.), *Hochschuldidaktik als Wissenschaft. Disziplinäre, interdisziplinäre und transdisziplinäre Perspektiven* (S. 339–353). Bielefeld: transcript. Abgerufen von: https://www.pedocs.de/volltexte/2024/31882/pdf/Auferkorte-Michaelis_Hintze_2023_Institutional_Research.pdf
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021). *WiHo-(Forschungs-)Einrichtungen in Deutschland. Erweiterte PDF-Liste*. Abgerufen von: https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/shareddocs/Downloads/_medien/downloads/wiho-forschungseinrichtungen_erweiterte-liste.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022). *Internationale (Fach-) Gesellschaften der Wissenschafts- und Hochschulforschung*. Abgerufen von: https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/forschungslandschaft/internationale-fach-gesellschaften/internationale-fach-gesellschaften_node.html
- Eckhardt, Jennifer & Krüger, Daniel (2023). *Teilhabe durch Co-Creation*. In: Andreas Schröer, Birgit Blätzel-Mink, Antonius Schröder & Katrin Späte (Hrsg.). *Soziale Innovationen in und von Organisationen. Sozialwissenschaftliche Studie zur Transformation von Organisation* (S. 83–99). Wiesbaden: Springer VS.
- Janson, Kerstin (2025). *Wie kann Transfer in Hochschule, Politik und Gesellschaft gelingen? Evaluation einer Transferstrategie am Beispiel eines Forschungsprojektes in der Hochschulforschung*. In: Sigrun Nickel & Anna-Lena Thiele (Hrsg.). *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung*. die hochschule 1-2/2025, S. 138–156. Abgerufen von: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3537106>
- Mayring, Philipp (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Möller, Björn; Bosse, Elke; Jäger, Viktoria; Lauer, Sabine; Würmseer, Grit & Wilkesmann, Uwe (2025). *Einflussfaktoren der Nutzung von Erkenntnissen aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung in den Landeswissenschaftsministerien*. In: Sigrun Nickel & Anna-Lena Thiele (Hrsg.). *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung*. die hochschule 1-2/2025, S. 108–121. Abgerufen von: <https://his-he.de/publikationen/einflussfaktoren-der-nutzung-von-erkenntnissen-aus-der-wissenschafts-und-hochschulforschung-in-den-landeswissenschaftsministerien/>
- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2024). *Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten*. CHE-Impulse Nr. 17. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Abgerufen von: <https://www.che.de/download/transferkanaele-wiho-forschung/>
- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). *Wissensbasiertes Hochschulmanagement – Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung*. CHE-Impulse Nr. 20. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Abgerufen von: <https://www.che.de/download/nutzung-wiho-forschung/>
- Ramirez, Rocío; Beer, Andreas & Pasternack, Peer (2021). *WiHoTop – Elemente einer Topografie der deutschen Wissenschafts- und Hochschulforschung*. die hochschule, 30 (2), 5–80. Abgerufen von: <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/dhs-2-21.pdf>
- Schäffter, Ortfried (2017). *Wissenschaftliche Weiterbildung im Medium von Praxisforschung – eine relationstheoretische Deutung*. In: Wolfgang Jütte & Beate Hörr (Hrsg.), *Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung* (S. 221–240). Bielefeld: wbv. Abgerufen von: <https://www.wbv.de/shop/Weiterbildung-an-Hochschulen-6004479w>

- Schmiedl, Friederike Luise (2022). *Von der Einbahnstraße zum Beziehungsraum. Relationstheoretische Überlegungen zum Forschungs-Praxis Transfer*. In: *Bildungsforschung* (2022) 2, S. 1–16. Abgerufen von: https://www.pedocs.de/volltexte/2022/25458/pdf/BF_2022_2_Schmiedl_Von_der_Einbahnstrasse.pdf
- Webber, Karen (Hrsg.) (2018). *Building Capacity in Institutional Research and Decision Support in Higher Education. Knowledge Studies in Higher Education 4*. Wiesbaden: Springer.
- Wannenmacher, Klaus (2025). *Institutional Research*. In: Peer Pasternack, Gabi Reinmann & Christian Schneijderberg (Hrsg.). *Hochschulforschung. Forschung über Hochschule und Wissenschaft* (S. 649–657). Baden Baden: Nomos.
- Würmseer, Grit & Möller, Björn (2025). *Gefragt, gefördert – aber zu wenig genutzt*. In: *Der Wiarda News Blog* vom 5. August 2025. Abgerufen von: <https://www.jmwiarda.de/blog/2025/08/05/gefragt-gefoerdert-aber-zu-wenig-genutzt>
- WR Wissenschaftsrat (2014). *Institutionelle Perspektiven der empirischen Wissenschafts- und Hochschulforschung in Deutschland*. Positionspapier. Darmstadt. Abgerufen von: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3821-14>
- WR Wissenschaftsrat (2016). *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien*. Positionspapier. Weimar. Abgerufen von: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16>

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einschätzung der Kooperationsbeziehungen gesamt und nach Hierarchieebenen	18
Abbildung 2: Einschätzung der Kooperationsbeziehungen nach Arbeitsbereichen	19
Abbildung 3: Verbesserungsbedarf bei der Kooperation gesamt und nach Hierarchieebenen	20
Abbildung 4: Relevanz des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich in Universitäten und FH/HAW	21
Abbildung 5: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Studium und Lehre in Universitäten und FH/HAW	23
Abbildung 6: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Forschung in Universitäten und FH/HAW	24
Abbildung 7: Am höchsten priorisierte Themen von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Transfer in Universitäten und FH/HAW	25

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsdesign von TransForM	2
Tabelle 2: Übersicht über die durchgeführten Praxisworkshops	6

CHE Impulse Nr. 21

ISBN 978-3-911128-20-9

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

CHE
Centrum für
Hochschulentwicklung