



**Zuwendungsempfänger: CHE Centrum für  
Hochschulentwicklung gGmbH**

**Titel der Förderung: Transfer von Erkenntnissen aus der  
Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das  
Management von Hochschulen (TransForM)**

**Verantwortliche Autoren: Sigrun Nickel & Nicolas Reum**

**Förderkennzeichen: 16WIT021**

**Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des  
Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt unter  
dem Förderkennzeichen 16WIT021 gefördert. Die Verantwortung für  
den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.**



# **TransForM – Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen**

## **Schlussbericht – Teil 1 Kurzbericht**

**Sigrun Nickel & Nicolas Reum**

# Das TransForM-Projekt im Überblick

Das Forschungsprojekt „Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen“ (TransForM) wurde von 2022 bis 2025 vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) gefördert. Im Mittelpunkt stand die Frage, in welchem Ausmaß Erkenntnisse aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung (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 (WR) bereits in seinem Positionspapier „Institutionelle Perspektiven der empirischen Wissenschafts- und Hochschulforschung“ aus dem Jahr 2014 konstatierte, dass sich die in der stark empirisch ausgerichteten WiHo-Forschung erzeugten Forschungsergebnisse „nicht nur durch innerwissenschaftliche Relevanz, sondern auch durch ihren hohen Wert für Praktiker in Wissenschaft, Hochschulen und Hochschulpolitik“ auszeichnen (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.

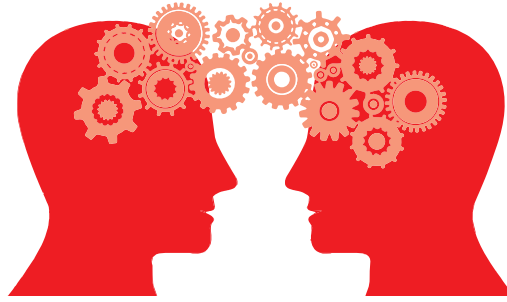
Vor diesem Hintergrund verfolgte das TransForM-Projekt folgende Ziele:

- abgesicherte und aussagekräftige Erkenntnisse zu bestehenden Transferkanälen zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement sowie zur Handlungsrelevanz von Resultaten der Forschung für Hochschulmanager\*innen erbringen;
- die Motivationen der beteiligten Akteure erkunden;
- zu einer Bewertung von förderlichen und hindernden Faktoren im Transferprozess kommen;
- daraus Empfehlungen und Maßnahmen zur Verbesserung/Weiterentwicklung des Transfers ableiten.

Dabei wurde unter Wissenstransfer ein wechselseitiger Austauschprozess zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement und kein eindimensionaler Übertragungsprozess verstanden. Das Forschungsinteresse lag daher nicht nur auf dem Wissenstransfer aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement und umgekehrt vom Hochschulmanagement in die WiHo-Forschung, sondern auch auf einer möglichen Co-Creation von Wissen.

Die Abbildung auf der nächsten Seite bietet nicht nur einen kompakten Überblick über die Ziele und das methodische Vorgehen im Rahmen des TransForM-Projekts, sondern gibt auch einen ausgewählten Einblick in die gewonnenen Ergebnisse. Auf Basis eines Mixed-Methods-Ansatzes vielfältiger, aufeinander abgestimmter wissenschaftlicher Verfahren führte die Untersuchung zu einer Fülle empirischer Ergebnisse. Diese wurden mit Akteuren aus beiden Feldern diskutiert und mündeten schließlich in konkrete Handlungsempfehlungen. Im Forschungsprozess wurden insgesamt drei aufeinander aufbauende Teilstudien erstellt und zu unterschiedlichen Zeitpunkten als Open-Access-Dokumente publiziert:

- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas (2024). Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten. Gütersloh: CHE Impulse Nr. 17. Abgerufen von <https://www.che.de/download/transferkanale-wiho-forschung/>
- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas (2025). Wissensbasiertes Hochschulmanagement – Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung. Gütersloh: CHE Impulse Nr. 20. Abgerufen von <https://www.che.de/download/nutzung-wiho-forschung/>
- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas; Hachmeister, Cort-Denis; Ulrich, Saskia; Ziegele, Frank (2025). Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement – Empirische Erkenntnisse und Empfehlungen. Gütersloh: CHE Impulse Nr. 21. Abgerufen von <https://www.che.de/download/empfehlungen-wiho-forschung/>



# TransForm

## Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen

### Forschungsfrage

In welchem Ausmaß unterstützen Erkenntnisse aus der **Wissenschafts- und Hochschulforschung (WiHo-Forschung)** die Arbeit des Hochschulmanagements durch einen geeigneten Wissenstransfer und leisten einen Beitrag zur Professionalisierung des Arbeitsfeldes?



### TransForm zielt darauf ab

- gesicherte Erkenntnisse zu bestehenden Transferkanälen sowie zur Handlungsrelevanz von Resultaten aus der WiHo-Forschung für Hochschulmanager\*innen zu gewinnen;
- die Motivation der beteiligten Akteur\*innen zu erkunden;
- förderliche und hindernde Faktoren im Transferprozess zu identifizieren sowie
- konkrete Empfehlungen und Maßnahmen zur Verbesserung/Weiterentwicklung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement abzuleiten.



### Teilprojekt 1

August 2022 bis Mai 2024



#### Transferkanäle und Akteur\*innen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung

##### Ziele

Erstellung einer Topographie der Akteur\*innen und Kanäle des Transfers aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement aus den letzten zwei Jahren; Modellierung der Transferwege und Charakterisierung der Akteur\*innen

##### Methodik

Desk-Research; Dokumentenanalyse; Online-Methodenworkshop

##### Umsetzung

Analyse von **2.397 Dokumenten** aus drei Transferkanälen mit zehn Subkanälen und einem **Kategorienraster mit 57 Kategorien** aus den Themenfeldern Studium und Lehre, Forschung, Transfer und Hochschulmanagement

##### Publikationen

- Fachzeitschriftenartikel
- Monografien und Sammelbandbeiträge
- Paper und Kurzpublikationen

##### Tagungsbeiträge

- Einzeltagungen und Tagungsreihen

##### Social-Media

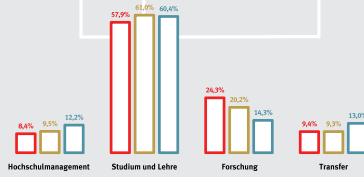
- Twitter/X-Tweets
- LinkedIn-Posts
- Blogs
- Podcastfolgen
- Newsletterbeiträge
- Beiträge auf „Wissenschaftsmanagement-online“

### Ergebnisse unter anderem

- Es gibt eine große Bandbreite an Transferkanälen mit starkem Fokus auf Publikationen bzw. Fachzeitschriftenartikel.



- Ob **Publikationen, Tagungsbeiträge** oder **Social-Media-Posts**, das Thema »Studium und Lehre« steht im Mittelpunkt, »Transfer« und »Hochschulmanagement« werden relativ selten direkt adressiert.



- Neben den bekannten Akteuren der WiHo-Forschung ist eine große Zahl weiterer Akteure in den Transferkanälen aktiv.



Teilstudie  
**1**

### Teilprojekt 2

Januar 2023 bis Mai 2025



#### Rezeption und Relevanz im Hochschulmanagement

##### Ziele

Generierung von Erkenntnissen darüber, welche der in Teilprojekt 1 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/Prorektoren\*innen für Studium und Lehre, Forschung und Transfer, Forschungs- und Transferreferent\*innen und Studiengangsmanger\*innen und -koordinator\*innen; Expert\*inneninterviews

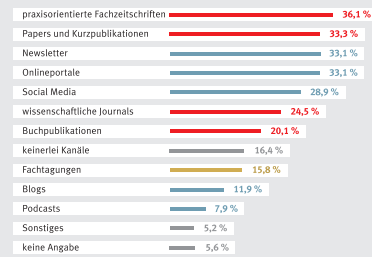
##### Umsetzung

In einer bundesweiten Online-Befragung von Hochschulmanager\*innen in 2023 wurden 3.755 Personen angeschrieben. Der Rücklauf ergab 1.418 auswertbare Fälle. Flankierend wurden zehn Expert\*inneninterviews mit WiHo-Forscher\*innen durchgeführt.

### Ergebnisse unter anderem

- Rund 63 Prozent der befragten **Hochschulmanager\*innen** messen der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in ihren Tätigkeiten einen überwiegend wichtigen bis sehr wichtigen Stellenwert zu. Rund 27 Prozent finden dies teilweise wichtig, unwichtig finden es nur rund 5 Prozent.

- Die befragten Hochschulmanager\*innen bevorzugen kürzere Dokumente und leicht zugängliche **Transferkanäle**. Klassische wissenschaftliche Transferkanäle wie Fachzeitschriftenartikel, Bücher oder Tagungen spielen geringere Rolle.



- Oft sind fehlende Überschneidungen zwischen den bearbeiteten **Themen** der WiHo-Forschung und den im Arbeitskontext der Hochschulmanager\*innen relevanten Themen erkennbar.

- Größte **Transferhürdenisse** für die Nutzung von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung sind Bekanntheit einzelner Kanäle sowie fehlende Zeitrressourcen.



Teilstudie  
**2**

### Teilprojekt 3

Oktober 2024 bis September 2025



#### Handlungsempfehlungen und Transfermaßnahmen

##### Ziele

Problemanalyse der Blockaden und Erfolgsfaktoren für den Transfer; Entwicklung von Handlungsempfehlungen und innovativen Transfermaßnahmen; Diskussion, Verifikation und Modifikation der Erkenntnisse mit der Praxis

##### Methodik

Teilauswertung der bundesweiten Befragung von Hochschulmanager\*innen und der Expert\*inneninterviews; Online-Workshops mit Hochschulmanager\*innen; Online-Talkreihe für den Austausch von WiHo-Forschung und Hochschulmanagement

##### Umsetzung

Drei Online-Workshops mit Vizepräsident\*innen, Studiengangsmanger\*innen, Forschungs- und Transfermanager\*innen; vierteljährliche Online-Talkreihe „Hochschul-forschung trifft Hochschulmanagement“

### Erprobung von Transfermaßnahmen

Als Transfermaßnahme wurde eine vierteljährliche Online-Veranstaltungsreihe durchgeführt, die WiHo-Forschung und Hochschulmanagement zusammenbringen sollte.

#### Überblick über die Online-Talks

- **Wissenschaftsbasiertes Hochschulmanagement – Nutzung von Erkenntnissen aus der Hochschulforschung in der Praxis**  
22. Mai 2025
- **Künstliche Intelligenz in der Hochschullehre – Aktuelle Forschung und Umsetzung**  
5. Juni 2025
- **Wissenstransfer nicht-staatlicher Hochschulen – Besonderheiten und Erfahrungen**  
3. Juli 2025
- **Karrierchancen in der Wissenschaft – Demografischer Wandel als Herausforderung für die Personalentwicklung und -planung**  
7. Juli 2025



Teilstudie  
**3**

#### Projektleitung

Prof. Dr. Frank Ziegele  
Dr. Sigrun Nickel

#### Projektmitarbeiter\*innen

Dr. Nicolas Reum  
Saskia Ullrich  
Cort-Dennis Hachmeister

#### Kontakt

Dr. Sigrun Nickel  
Sigrun.Nickel@che.de

Dr. Nicolas Reum  
Nicolas.Reum@che.de



# **TransForM – Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen**

## **Schlussbericht – Teil 2 Eingehende Darstellung**

**Sigrun Nickel & Nicolas Reum**

Förderkennzeichen 16WIT021

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.

# Inhalt

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Aufgabenstellung  | 3  |
| 2   | Vorgehen  | 4  |
| 2.1 | Forschungsdesign  | 4  |
| 2.2 | Teilprojekt 1: Transferkanäle und Akteur*innen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung                    | 4  |
| 2.3 | Teilprojekt 2: Rezeption und Relevanz im Hochschulmanagement  | 7  |
| 2.4 | Teilprojekt 3: Handlungsempfehlungen und Transfermaßnahmen  | 9  |
| 3   | Darstellung zentraler Ergebnisse  | 11 |
| 3.1 | Akteure und Aktivitäten in den Transferkanälen zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement              | 11 |
| 3.2 | Nutzung und Nützlichkeit des Wissenstransfers zwischen WiHo- Forschung und Hochschulmanagement              | 12 |
| 3.3 | Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement | 15 |
| 4   | Weitere Angaben zum Projekt TransForM   | 17 |
| 4.1 | Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises  | 17 |
| 4.2 | Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Projektarbeiten  | 17 |
| 4.3 | Voraussichtlicher Nutzen und weitere Verwertbarkeit der Ergebnisse  | 17 |
| 4.4 | Bekannt gewordene Fortschritte auf dem Gebiet des Vorhabens während der Durchführung bei anderen Stellen    | 18 |
| 4.5 | Erfolgte und geplante Veröffentlichungen der Ergebnisse   | 18 |

# 1 Aufgabenstellung

Das vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderte Forschungsprojekt „Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen“ (TransForM) wurde als Einzelvorhaben im Rahmen der Forschungsförderlinie „Forschung zum Wissenstransfer“ vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH durchgeführt. Das Projekt startete am 2.8.2022 und wurde am 30.9.2025 beendet. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stand die Frage, in welchem Ausmaß Erkenntnisse aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung (WiHo-Forschung) die Arbeit des Hochschulmanagements durch einen geeigneten Wissenstransfer unterstützen und damit auch einen Beitrag zur Professionalisierung dieses Arbeitsfeldes leisten können. Dabei wurde davon ausgegangen, dass durch die Hochschulforschung etliche wissenschaftliche Erkenntnisse generiert werden, die auch für Hochschulmanager\*innen in ihrem Arbeitskontext handlungsrelevant sein können. Hintergrund dieser Annahme war die Beobachtung, dass Handlungen und Entscheidungen in wissenschaftlichen Organisationen zunehmend evidenzbasiert erfolgen (sollen), d. h. primär orientiert an abgesichertem Wissen statt intuitiv.

Vor dem Start des TransForM-Projekts lagen keine wissenschaftlich abgesicherten Erkenntnisse darüber vor, ob und in welcher Form ein Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement in Deutschland tatsächlich stattfindet. In dieser Hinsicht sollte das Vorhaben einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, diese Forschungslücke zu schließen. Im Einzelnen zielte TransForM 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 Akteur\*innen 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.

Dem Projekt lag ein Verständnis von Wissenstransfer zugrunde, wonach es sich hierbei nicht allein um die lineare Vermittlung von wissenschaftlich erarbeiteten Erkenntnissen in die Praxis, sondern um einen wechselseitigen Austauschprozess handelt. Transfer 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. Dabei können mitunter auch Zielkonflikte und Hemmnisse auftreten. Das Wissen, welches im Rahmen von TransForM betrachtet wird, ist explizit und dementsprechend mit Hilfe von Sprache codiert. Implizites Wissen, welches nach Michael Polanyi (1966) mehr ist als das, was wir aussprechen können, war nicht primärer Gegenstand der Untersuchung.

Zur Bearbeitung der Zielsetzungen sollte im Projektverlauf eine Reihe empirischer Erhebungen mit sowohl quantitativen als auch qualitativen Methoden durchgeführt und mit Personen aus der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement an verschiedenen Stellen reflektiert werden. In dieser Hinsicht verfolgte das TransForM-Projekt einen praxisorientierten Ansatz. Dabei traten das Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V. sowie FORTRAMA e.V. als ideelle Partner auf, um Praxisperspektiven und einen zielgerichteten Feldzugang zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund sollten am Ende auch konkrete Empfehlungen zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement abgeleitet werden. Darüber hinaus sollten nach Möglichkeit während der Projektlaufzeit auch konkrete Verbesserungsmaßnahmen praktisch erprobt werden.

# 2 Vorgehen

## 2.1 Forschungsdesign

Das TransForM-Projekt gliederte sich in drei Teilprojekte, deren thematischer Fokus, Ziele und methodisches Vorgehen in Abbildung 1 überblicksartig dargestellt sind. Die Arbeitsschritte waren so konzipiert, dass sie aufeinander aufbauten. Dabei waren teilweise auch zeitliche Überschneidungen vorgesehen, so dass etwa für Teilprojekt 2 bereits die Online-Befragung des Hochschulmanagements durchgeführt wurde, während in Teilprojekt 1 noch die Auswertung der Dokumentenanalyse und die Verschriftlichung der Ergebnisse lief. Jedes Teilprojekt schloss mit einer separaten Teilstudie ab. Die Inhalte der Teilstudien knüpften weitgehend aneinander an.

Abbildung 1: Übersicht über die Teilprojekte von TransForM

|  |
|--|
| <b>Teilprojekt 1: Transferkanäle und Akteur*innen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung (August 2022 – Mai 2024)</b><br><b>Ziele:</b> Erstellung einer Topographie der aktiven Akteur*innen und Kanäle beim Transfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement; Modellierung der Transferwege und Analyse der beteiligten Wissensproduzent*innen<br><b>Methodik:</b> Desk-Research; Dokumentenanalyse im Zeitraum 2020 bis 2023; Online-Methodenworkshop   |
| <b>Teilprojekt 2: Rezeption und Relevanz im Hochschulmanagement (Januar 2023 – Mai 2025)</b><br><b>Ziele:</b> Generierung von Erkenntnissen darüber, welche der in TP1 identifizierten Transferkanäle durch Hochschulmanager*innen genutzt werden; Analyse der Handlungsrelevanz von Erkenntnissen der WiHo-Forschung für das Hochschulmanagement<br><b>Methodik:</b> Bundesweite Online-Befragung von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und Personen im mittleren Hochschulmanagement in den Arbeitsbereichen Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer im Jahr 2023; Experteninterviews mit Hochschulforscher*innen 2024 |
| <b>Teilprojekt 3: Handlungsempfehlungen, Transfermaßnahmen und Erprobung (Oktober 2024 – September 2025)</b><br><b>Ziele:</b> Problemanalyse der Blockaden und Erfolgsfaktoren des Transfers; Entwicklung von Handlungsempfehlungen und innovativen Transfermaßnahmen; Diskussion, Verifikation und Modifikation der Erkenntnisse mit der Praxis<br><b>Methodik:</b> Vier Online-Expert*innenworkshops mit Hochschulmanager*innen im Herbst 2024; Durchführung einer Online-Talk-Reihe zum Austausch zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement mit vier Folgen von Mai bis Juli 2025                                     |

Quelle: eigene Darstellung

Im Folgenden wird das Vorgehen in den einzelnen Teilprojekten näher ausgeführt.

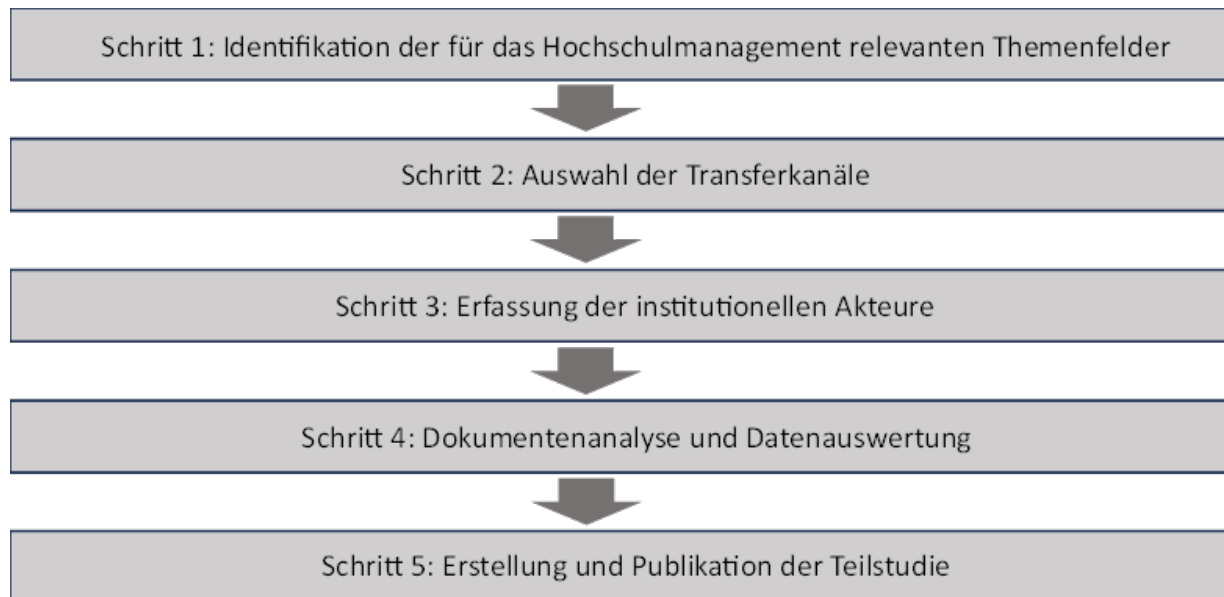
## 2.2 Teilprojekt 1: Transferkanäle und Akteur\*innen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Zu Beginn des Projekts wurden zentrale Transferkanäle der WiHo-Forschung identifiziert und deren Nutzungsintensität sowie die dort vermittelten Inhalte untersucht. Gleichzeitig fand eine Kartierung der aktiven institutionellen Akteure sowie der Netzwerke und Fachgesellschaften der WiHo-Forschung in Deutschland statt, die im Zeitraum vom August 2020 bis Juli 2023 Beiträge in den untersuchten Transferkanälen veröffentlicht hatten. Im Ergebnis wurden alle Ziele und Meilensteine dieses Teilprojekts erreicht, wenn auch mit zeitlicher Verzögerung. Infolgedessen konnte auch die erste Teilstudie nicht wie geplant im August 2023, sondern erst im Mai 2024 erscheinen. Grund dafür war, dass sich der Forschungsprozess als deutlich aufwändiger herausstellte als gedacht.

Das Hauptziel des ersten Teilprojekts lag in der systematischen Erschließung des Untersuchungsfelds, um dadurch eine valide Grundlage für die nachfolgenden Schritte im Forschungsprozess zu schaffen. Es konzentrierte sich zum einen darauf, die Verbreitung der von den Akteur\*innen der WiHo-Forschung publizierten Beiträge herauszuarbeiten und dabei zu ergründen, ob und welche Unterschiede es zwischen den verschiedenen Transferkanälen gab. Zum anderen wurde sichtbar gemacht, in welchem Ausmaß die kommunizierten Inhalte jene Themen betrafen, die für Hochschulmanager\*innen von tätigkeitsbezogenem Interesse sein können. Um dazu aussagekräftige Daten zu gewinnen, wurden schriftliche Publikationen, Tagungs- und Social-Media-Beiträge mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen Verfahren

analysiert und ausgewertet. Die Durchführung von Teilprojekt 1 erfolgte dabei in den vier in Abbildung 2 dargestellten Arbeitsschritten. Im Dezember 2022 fand zudem ein halbtägiger Methodenworkshop mit insgesamt 16 Expert\*innen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung und aus dem Hochschulmanagement statt. Dabei wurden zentrale Konzepte und Begrifflichkeiten von TransForM diskutiert und ein Feedback zu ersten Rechercheergebnissen eingeholt. Zudem wurden Kooperationsmöglichkeiten mit den anwesenden Vertreter\*innen anderer Forschungsprojekte in der BMFTR-Förderlinie „Wissenstransfer“ (SuRele, WiHoWiT und WIDEN) ausgelotet und ein engerer Austausch vereinbart.

Abbildung 2: Untersuchungsschritte Teilstudie 1 im Forschungsprojekt TransForM



Quelle: eigene Darstellung

Der erste Schritt konzentrierte sich auf die Identifikation der Themenfelder, welche im Untersuchungszeitraum für das Hochschulmanagement relevant waren. Dies war notwendig, um die anschließend erhobenen Informationen in den Transferkanälen angemessen zu strukturieren und eine handhabbare Grundlage für die weitere Dokumentenanalyse schaffen zu können. Zunächst wurden vier übergeordnete Themenfelder bestimmt, welche sich an den zentralen Haupttätigkeitsbereichen des Hochschulmanagements orientierten. Diese resultierten aus den in den Hochschulgesetzen festgelegten Kernaufgaben von Hochschulen, und zwar Studium und Lehre sowie Forschung und Transfer. Zudem wurde als viertes übergeordnetes Themenfeld das Hochschulmanagement selbst in die Untersuchung aufgenommen. Dadurch sollten Erkenntnisse der WiHo-Forschung berücksichtigt werden, die das Hochschulmanagement zum Gegenstand hatten und/oder dieses direkt adressierten. Danach schloss sich auf Basis einer Literaturrecherche sowie durch den Austausch mit den Expert\*innen des Netzwerks FORTRAMA e.V. und des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. eine Bestimmung relevanter Unterthemen in den jeweiligen Themenfeldern an, um eine differenzierte Analyse zu ermöglichen. Dieses Grundgerüst wurde im Untersuchungsverlauf induktiv ergänzt und blieb bis zur Datenauswertung offen. So bestand die Kategorie „Hochschulmanagement“ letztlich aus vier Unterthemen, bei „Studium und Lehre“ waren es 24, bei „Forschung“ 18 und bei „Transfer“ 11 Unterthemen.

Der zweite Schritt im Arbeitsablauf bestand in der Identifikation der Transferkanäle zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement. Dabei handelte es sich auf einer übergeordneten Ebene um Publikationen, Tagungsbeiträge und Social Media. Diese drei Kanäle wurden einer weiteren Binnendifferenzierung unterzogen. So konnten im Kanal „Publikationen“ die Subkanäle Fachzeitschriftenartikel, Monografien und Sammelbände sowie Papers und Kurzpublikationen, welche eher der grauen Literatur zuzurechnen sind, unterschieden werden. Dagegen unterteilte sich der Kanal „Social Media“ in sechs unterschiedliche Subkanäle: Posts auf Twitter/X und LinkedIn, Podcasts und Blog- und Newsletterbeiträge sowie Meldungen im Online-Portal Wissenschaftsmanagement-Online (Wim'O). Weitere mögliche

Plattformen wurden aufgrund mangelnder Aktivität der institutionellen WiHo-Forschungsakteure oder wegen der mangelnden Einsehbarkeit und Rückverfolgbarkeit nicht berücksichtigt. Im Kanal „Tagungsbeiträge“ ergab sich keine weitere Binnendifferenzierung.

Im dritten Schritt erfolgte die Identifikation von Akteuren, die in Deutschland zum Projektzeitpunkt aktiv WiHo-Forschung betrieben haben. Dabei standen in dieser Studie institutionelle Akteure und keine Einzelpersonen im Vordergrund. Das bedeutet, dass das in den Transferkanälen auffindbare schriftlich fixierte Wissen bei der Datengewinnung nicht dem jeweiligen Autor/der jeweiligen Autorin, sondern dem institutionellen Akteur zugeordnet wurde, an dem er/sie zum Zeitpunkt der Veröffentlichung beschäftigt war. Im Ergebnis wurden 73 Einrichtungen erfasst, die der Wissenschafts- und Hochschulforschung zuzurechnen sind. Dabei handelte es sich um öffentliche und nicht-öffentliche außeruniversitäre Institute, universitäre Forschungszentren, Lehrstühle, Hochschulabteilungen und hochschulische Arbeitsbereiche. Bei den Netzwerken und Fachgesellschaften der WiHo-Forschung waren im Untersuchungszeitraum 26 institutionelle Akteure in den Transferkanälen aktiv.

Darüber hinaus zeigte sich im Zuge des Forschungsprozesses, dass noch 821 weitere institutionelle Akteure in den Transferkanälen wissenschaftliche Erkenntnisse zu den vier Themenfeldern publiziert hatten, obwohl diese nicht im engeren Sinne zur institutionalisierten WiHo-Forschung zählten. Deren Bandbreite erwies sich als sehr groß: hochschulische und außeruniversitäre Institute, Forschungsbereiche, zentrale Einrichtungen oder Organisationseinheiten in Hochschulen und im Hochschulmanagement, aber auch Abteilungen größerer Forschungseinrichtungen und einzelne Professuren. Dabei fiel besonders der hohe Anteil von institutionellen Akteuren aus dem Hochschulmanagement mit 20,5 Prozent auf. Da alle erfassten Beiträge aus dieser Gruppe im weiteren Sinne der WiHo-Forschung zugerechnet werden konnten, wurden diese ebenfalls in die Untersuchung aufgenommen.

Das Kernstück des ersten Teilprojekts bildete die Dokumentenanalyse mit anschließender Auswertung der Ergebnisse. Diese gestaltete sich äußerst aufwändig, da eine große Menge an Dokumenten recherchiert, erfasst und inhaltlich einem Themenfeld zugeordnet werden musste. Der Erfassungszeitraum erstreckte sich von August 2020 bis Juli 2023. Das Vorgehen unterschied sich je nach Transferkanal. Im ersten Schritt erfolgte immer die Zuordnung zu einem oder mehreren der vier Themenbereiche. Im zweiten Schritt wurden die Dokumente dann den insgesamt 57 inhaltlichen Unterkategorien zugeordnet. Ergänzend wurden dann je nach Transferkanal weitere Merkmale der Dokumente erfasst, die für den Transfer und zur weiteren Analyse relevant waren. Dazu gehörte u. a. die Sprache der Dokumente, ihre Verfügbarkeit etwa im Open Access und weiteres. Ferner wurden die Dokumente dahingehend unterschieden, ob sie bei institutionellen Akteuren der WiHo-Forschung entstanden sind und ob es sich dabei um universitäre oder außeruniversitäre Akteure handelte. Insgesamt wurden im Rahmen der Dokumentenanalyse 2.397 Dokumente mit inhaltlichem Bezug zur WiHo-Forschung erhoben und ausgewertet. Davon gehörten 1.112 zum Transferkanal Publikationen (46,4 %), 649 zum Transferkanal Tagungsbeiträge (27,1 %) und 636 zum Transferkanal Social Media (26,5 %).

Die Ergebnisse von Teilprojekt 1 wurden in Form einer Studie im Mai 2024 publiziert:

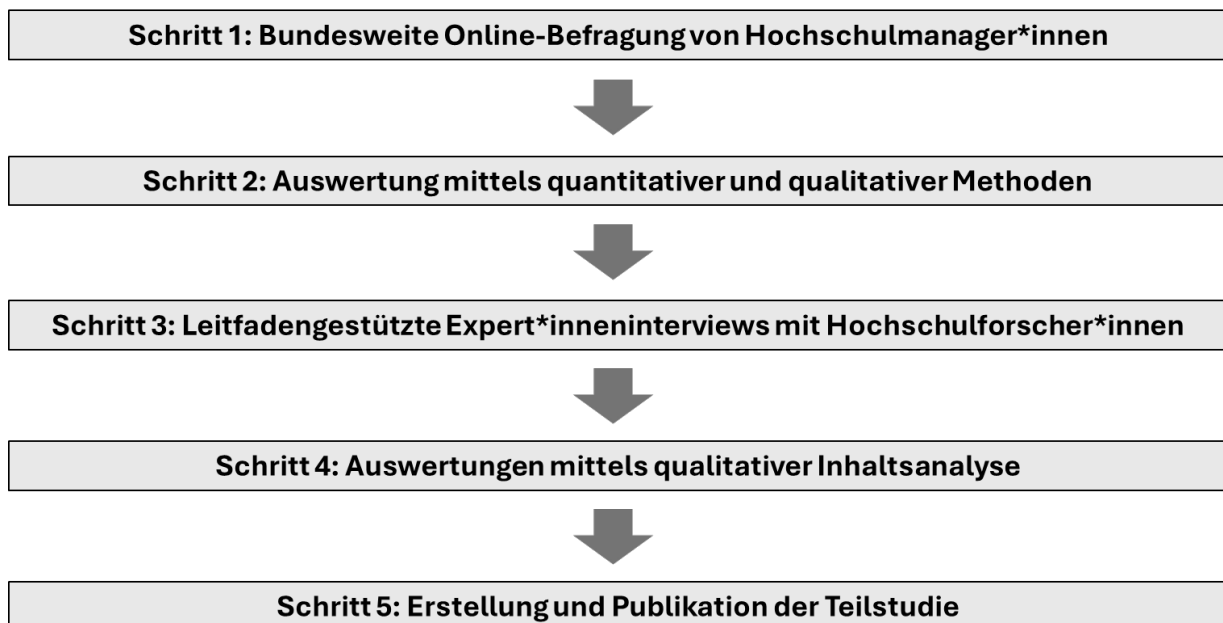
Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2024). Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten. Gütersloh: CHE Impulse Nr. 17. Abgerufen von <https://www.che.de/download/transferkanaele-wiho-forschung/>

Die Veröffentlichung wurde von einer umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit des CHE begleitet. Darüber hinaus wurden Ergebnisse bei zahlreichen Veranstaltungen bzw. Tagungen wie z. B. der Jahrestagung 2024 des Netzwerks Wissenschaftsmanagement oder bei der Talk Series des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung (IHF) vom CHE-Forschungsteam vorgestellt und auch von Medien wie der DUZ Wissenschaft & Management in Artikeln aufgegriffen.

## 2.3 Teilprojekt 2: Rezeption und Relevanz im Hochschulmanagement

Im Zentrum des zweiten Teilprojekts von TransForM stand die Frage, inwiefern das Hochschulmanagement in Deutschland die vielfältigen Erkenntnisse aus der WiHo-Forschung für die eigene Arbeit nutzt. Dabei sollten auch Hindernisse und Verbesserungsmöglichkeiten bezogen auf den Wissenstransfer zwischen beiden Bereichen ermittelt werden. Im Ergebnis wurden alle Ziele und Meilensteine dieses Teilprojekts erreicht. Die zeitliche Verzögerung, die sich in Teilprojekt 1 ergab, wirkte sich allerdings auch hier aus. So konnte die zweite Teilstudie nicht wie geplant im Dezember 2024, sondern erst im Mai 2025 erscheinen. Abbildung 3 verdeutlicht die einzelnen Schritte.

Abbildung 3: Untersuchungsschritte Teilstudie 2 im Forschungsprojekt TransForM



Quelle: eigene Darstellung

Den Ausgangspunkt des zweiten Teilprojekts bildete eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulmanager\*innen aus Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen in staatlicher Trägerschaft. Diese erfolgte vom 27. September 2023 bis 15. Dezember 2023. Inhaltlich konzentrierte sie sich auf die Rezeption und Relevanz von Forschungsergebnissen der WiHo-Forschung durch das Hochschulmanagement, auf die Kooperation zwischen Hochschulmanagement und WiHo-Forschung sowie auf Transferhindernisse und Verbesserungsmaßnahmen. Folgende Bereiche des Hochschulmanagements wurden einbezogen:

- 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.

Die Auswahl der Tätigkeitsfelder orientierte sich an den in Teilprojekt 1 untersuchten Themenfeldern Studium und Lehre, Forschung und Transfer. Insgesamt wurden im Rahmen der Stichprobe 3.755 Personen per E-Mail angeschrieben und um eine Teilnahme an der Befragung gebeten. Um eine personalisierte Umfrage zu ermöglichen, war die Erstellung eines Verteilers mit Kontaktinformationen nötig. Dazu wurden umfangreiche Analysen zur Repräsentativität der Stichprobe und Selbstselektion der Befragten durchgeführt. Da ein aktueller Verteiler für die Adressat\*innen nicht existierte bzw. stellenweise aus

Gründen des Datenschutzes nicht zugänglich war, musste er händisch aus frei verfügbaren Online-Quellen, in der Regel den Webseiten der Hochschulen, erstellt werden.

Der für die Erhebung entwickelte Fragebogen behandelte die zentralen Forschungsfragen von Teilprojekt 2 und wurde einem ausführlichen Pretest durch die Partner des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. und FORTRAMA e.V. unterzogen. Er beinhaltete insgesamt 24 teils geschlossene, teils offene Fragen zu folgenden Themenbereichen:

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

Bis zum Ende der Befragung wurden insgesamt 1.443 Fragebögen mindestens teilweise ausgefüllt (davon 1.131 komplett ausgefüllte Fragebögen). Das entsprach einer guten Rücklaufquote von 38,4 Prozent. Zu Beginn des Fragebogens wurden die Teilnehmer\*innen der Online-Befragung um einige wenige Angaben zu ihrer Hochschule und ihrer Position innerhalb der Hochschule gebeten. Dies erlaubte einen Überblick über die Zusammensetzung der erhobenen Stichprobe und machte es möglich, deren Struktur darzustellen. So konnten Fragen etwa nach Arbeitsbereichen oder Hierarchieebenen getrennt analysiert und Stichprobenvergleiche durchgeführt werden. Insgesamt war die Stichprobe bezogen auf die Auswahlgesamtheit repräsentativ.

Die Datenauswertung erfolgte je nach Fragentyp quantitativ oder qualitativ. Die Analyse der quantitativen Daten geschah zunächst mittels Häufigkeitsauszählungen und der Angabe von deskriptiven Lage- und Streuungsparametern. Im nächsten Auswertungsschritt wurden verschiedene Signifikanztests durchgeführt, um zu prüfen, ob sich Gruppen von Befragten mit hinreichender Sicherheit voneinander unterscheiden. Für die in den offenen Fragen erhobenen qualitativen Daten wurden die Ergebnisse im ersten Schritt mittels induktiver Kategorienbildung nach Themenbereichen sortiert. Im zweiten Schritt erfolgte eine Frequenzanalyse der Kategorien und deren Interpretation.

Ergänzend zur Perspektive des Hochschulmanagements wurden zehn Expert\*inneninterviews mit WiHo-Forscher\*innen geführt und ausgewertet. Dieser Schritt war ursprünglich bereits in Teilstudie 1 vorgesehen, doch im Zuge des Forschungsprozesses zeigte sich, dass er an dieser Stelle sinnvoller war. Durch die Expert\*inneninterviews konnten zusätzlich zu den Befragungsergebnissen vertiefte Erkenntnisse zur Relevanz des Hochschulmanagements für die WiHo-Forschung, zur Kooperation zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement sowie zu den konkreten Transferaktivitäten gewonnen werden. Dabei kamen offene, teilstrukturierte Leitfadeninterviews zum Einsatz. Der entwickelte 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 und
- weitere vom Leitfaden nicht abgedeckte Punkte.

Die Expert\*inneninterviews wurden zwischen dem 15. Mai und 14. August 2024 geführt. Sie fanden online auf der Plattform Zoom statt und wurden aufgezeichnet. Die Länge der Interviews lag zwischen 45 und 60 Minuten. Im Anschluss wurden die Audioaufnahmen mit Unterstützung der KI-gestützten Software f4x automatisch transkribiert und händisch korrigiert. Zudem wurde im Rahmen der Transkription auch eine umfassende Anonymisierung durchgeführt. Die anschließende Auswertung der durchgeführten Expert\*inneninterviews bzw. der erstellten Transkripte erfolgte mittels einer inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse. Das Analyseraster bzw. Kategoriensystem wurde dabei deduktiv aus den vorhandenen Fragestellungen und Vorüberlegungen entwickelt, blieb aber im Verlauf der Analyse offen und induktiv anpassbar. Die Extraktion der identifizierten Passagen im Material im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgte computergestützt mit Hilfe des Programms „MaxQDA“.

Abschließend wurden sowohl die Ergebnisse aus der Hochschulmanagementbefragung als auch aus den Expert\*inneninterviews in Form einer weiteren Teilstudie aufbereitet und im Mai 2025 publiziert:

Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). Wissensbasiertes Hochschulmanagement – Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung. Gütersloh: CHE Impulse Nr. 20. Abgerufen von <https://www.che.de/download/nutzung-wiho-forschung/>

Die Online-Publikation fand ein deutlich größeres Medienecho als die erste Studie im Rahmen des TransForM-Projekts. So wurden Ergebnisse daraus vom Wiarda-Blog aufgegriffen und daraufhin in den sozialen Medien, insbesondere auf LinkedIn, intensiv diskutiert. Die Veröffentlichung der zweiten Teilstudie wurde ebenfalls durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Zudem folgten auch hier zahlreiche Vorträge durch das CHE-Forschungsteam auf Veranstaltungen bzw. Tagungen wie z. B. der Jahrestagung 2025 des Netzwerks Hochschulforschung Österreich in Wien.

## 2.4 Teilprojekt 3: Handlungsempfehlungen und Transfermaßnahmen

Im Mittelpunkt des dritten Teilprojekts stand die Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement. Dazu wurden die Ergebnisse der vorherigen Teilprojekte 1 und 2 zusammengeführt, gemeinsam mit Praktiker\*innen aus dem Hochschulmanagement in drei Online-Wirkshops reflektiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dieses Ziel wurde vollumfänglich erreicht. Ursprünglich sah das Projektdesign von TransForM von Juli 2024 bis Februar 2025 auch noch eine Erprobung innovativer Verbesserungsmaßnahmen zum Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement vor. Der Plan konnte allerdings wegen der zeitlichen Verschiebungen in den Teilprojekten 1 und 2 in dieser Form nicht umgesetzt werden. Verworfen wurde ebenfalls die ursprünglich vorgesehene Abschlusstagung, da es zu zeitlichen Überschneidungen mit anderen Veranstaltungen im Rahmen der BMFTR-Forschungsförderlinie kam. Stattdessen wurde eine Webinar-Reihe mit dem Titel „Hochschulforschung trifft Hochschulmanagement“ konzipiert und von Mai bis Juli 2025 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 mit allen Teilnehmenden diskutiert wurden.

Zu Beginn von Teilprojekt 3 wurden zwischen November und Dezember 2024 folgende Online-Workshops mit Vertreter\*innen des Hochschulmanagements aus den untersuchten Arbeitsbereichen und aus unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt:

*Workshop 1 – Forschungsmanagement und Studiengangsmanagement*

11. November 2024, 9.00 bis 12.00 Uhr, Zoom

*Workshop 2 – Transfermanagement*

20. November 2024, 9.00 bis 12.00 Uhr, Zoom

*Workshop 3 – Vizepräsident\*innen/Hochschulleitung*

10. Dezember 2024, 9.00 bis 12.00 Uhr, Zoom

In den Workshops wurden die bisherigen Erkenntnisse in Teilstudie 1 und 2 aus Perspektive der Hochschulpraxis reflektiert und dabei Verbesserungsmöglichkeiten beim Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung konkretisiert. Die Diskussion orientierte sich 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?

Insgesamt wirkten 23 Hochschulmanager\*innen mit, 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 Diskussionsergebnisse der Workshops wurden protokolliert und im Anschluss ausgewertet. Auf diese Weise konnte eine Fülle von Anregungen für die praktische Verbesserung des Transfers gewonnen werden, welche in die Erstellung der dritten Studie im Rahmen von TransForM eingeflossen sind. Grundlage der Abschlusspublikation war eine Zusammenführung zentraler Ergebnisse aus den vorgehenden Teilprojekten 1 und 2, welche durch die Auswertung von Daten zu Verbesserungsmöglichkeiten des Transfers aus der Hochschulmanagement-Befragung und den Expert\*inneninterviews mit WiHo-Forschenden ergänzt wurden. Die Auswertungen dieser im Teilprojekt 2 erhobenen Daten wurden deshalb erst in Teilprojekt 3 vorgenommen, weil sie thematisch und inhaltlich zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und konkreten Transfermaßnahmen passten und damit einen eigenen Stellenwert besaßen.

Nachdem das TransForM-Projekt kostenneutral um rund vier Wochen verlängert werden konnte, erfolgte die Veröffentlichung der Abschlusspublikation im September 2025:

Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas; Hachmeister, Cort-Denis; Ulrich, Saskia; Ziegele, Frank (2025). Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement – Empirische Erkenntnisse und Empfehlungen. Gütersloh: CHE Impulse Nr. 21. Abgerufen von <https://www.che.de/download/empfehlungen-wiho-forschung/>

Die Veröffentlichung der dritten Teilstudie wurde ebenfalls durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Zudem folgten auch hier zahlreiche Vorträge durch das CHE-Forschungsteam auf Veranstaltungen bzw. Tagungen wie z. B. der Jahrestagung 2025 der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) im Rahmen eines gemeinsamen Symposiums mit den Förderprojekten AGICA (PH Ludwigsburg) und WiHoWiT (TU Dortmund, HIS-HE) sowie über die Projektlaufzeit hinaus z. B. beim Fachgespräch „Transferkompetenzen: Nicht weiter wie bisher“ im Fraunhofer Forum Berlin im März 2026.

Wie erwähnt wurde anstelle einer Abschlussagung in Präsenz eine vierteilige Reihe von Webinaren unter dem Titel „Hochschulmanagement trifft WiHo-Forschung“ in der CHE-eigenen Veranstaltungsreihe „CHE Talk“ durchgeführt. Dabei handelte es sich um jeweils einstündige Online-Veranstaltungen, bei denen Hochschulmanager\*innen und WiHo-Forscher\*innen miteinander in den Austausch gebracht wurden. Zu Beginn wurden jeweils Ergebnisse aus der WiHo-Forschung präsentiert und dann durch eine\*n Hochschulmanager\*in und eine\*n WiHo-Forscher\*in kommentiert. Moderiert wurden die Talks von Mitgliedern des CHE-Forschungsteams. Mit insgesamt 333 Teilnehmer\*innen stieß diese Veranstaltungsreihe auf große Resonanz. Im Einzelnen beschäftigten sich die Webinare mit folgenden Themen:

*Talk 1 – Wissenstransfer zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement: Relevanz und Hindernisse*

22. Mai 2025, 12.00 bis 13.00 Uhr, Zoom, 132 Teilnehmer\*innen

*Talk 2 – Künstliche Intelligenz in der Hochschullehre – Aktuelle Forschung und Umsetzung*

5. Juni 2025, 12.00 bis 13.00 Uhr, Zoom, 86 Teilnehmer\*innen

*Talk 3 – Wissenstransfer nicht-staatlicher Hochschulen – Besonderheiten und Erfahrungen*

3. Juli 2025, 12.00 bis 13.00 Uhr, Zoom, 31 Teilnehmer\*innen

*Talk 4 – Karrierebedingungen in der Wissenschaft – Demographischer Wandel als Herausforderung für die Personalentwicklung und -planung*

7. Juli 2025, 12.00 bis 13.00 Uhr, Zoom, 84 Teilnehmer\*innen

## 3 Darstellung zentraler Ergebnisse

### 3.1 Akteure und Aktivitäten in den Transferkanälen zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement

#### **Vorwiegend angebotsorientierte Gestaltung der Transferkanäle**

Im ersten Teilprojekt wurden zunächst mehrere zentrale Transferkanäle zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement identifiziert und daraufhin analysiert, in welcher Weise und in welchem Ausmaß diese in den drei Themenfeldern Studium und Lehre, Forschung, Transfer sowie dem Hochschulmanagement von institutionellen Akteuren der WiHo-Forschung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen bestückt wurden. Es zeigte sich dabei, dass die Bereitstellung der Informationen wenig zielgruppenorientiert erfolgte. Die verfügbaren Dokumente stellten in der Regel Angebote dar, die potenzielle Nutzer\*innen wie etwa das Hochschulmanagement je nach Bedarf rezipieren konnten, sofern sie dazu in der Lage waren, sie zu recherchieren, zu verstehen und anzuwenden. Sowohl in Printmedien als auch in Social Media wurde in erster Linie auf den intrinsischen Antrieb gesetzt, sich auf die Suche nach dem benötigten Wissen zu begeben. Was weitgehend fehlte, waren wissenschaftliche Ergebnisse, die für verschiedene Zielgruppen in unterschiedlicher Weise aufbereitet waren. Bis auf wenige Ausnahmen wurde das Hochschulmanagement zudem nicht direkt adressiert, selbst wenn die präsentierten Ergebnisse thematisch für diese Zielgruppe sehr relevant waren.

#### **Vielzahl der Wissensproduzenten erschwert Orientierung**

Die Dokumentenanalyse hat gezeigt, dass in Publikationen und Tagungsbeiträgen mehr als die Hälfte der erfassten wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Hochschul- und Wissenschaftssystem nicht von Einrichtungen stammten, die in Teilprojekt 1 der WiHo-Forschung zugerechnet wurden. Erfasst wurde zusätzlich eine große Anzahl von weiteren Akteur\*innen, die wissenschaftliche Erkenntnisse zu den relevanten Themenbereichen veröffentlicht hatten und die meist an Universitäten verankert waren, aber auch eine größere Anzahl von Akteur\*innen aus dem FH/HAW-Sektor beinhalteten. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen waren dagegen seltener. Das zeigt, dass die Produktion von Wissen über das Hochschul- und Wissenschaftssystem nicht allein die Domäne der institutionalisierten WiHo-Forschung ist. Es verdeutlicht auch die Unübersichtlichkeit für potenzielle Nutzer\*innen aus dem Hochschulmanagement, die die für ihre Bedürfnisse geeigneten Informationswege selbst identifizieren müssen.

#### **Hochschulmanagement auch in der WiHo-Forschung aktiv**

Die erste Teilstudie hat belegt, dass etwa 20 Prozent der in den Transferkanälen aktiven Akteur\*innen, die nicht zur institutionalisierten WiHo-Forschung gezählt wurden, im Hochschulmanagement tätig waren. Die Beiträge drehten sich relativ oft um Ergebnisse aus der „Institutional Research“, die überwiegend in praxisorientierten Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Auf diesem Weg wurde faktisch angewandte Forschung betrieben, deren Resultate von Akteur\*innen, die vorwiegend aus dem Hochschulmanagement stammten, über unterschiedliche Transferkanäle in die Community weitergegeben wurden. Insofern war das Hochschulmanagement nicht nur Forschungsgegenstand, sondern auch Akteur der WiHo-Forschung. Mit Blick auf den Wissenstransfer kann daraus gefolgert werden, dass im Hochschulmanagement zahlreiche Personen arbeiten, die ein Interesse an der WiHo-Forschung und damit auch an einem wechselseitigen Austausch haben.

#### **Mehr als die Hälfte der Beiträge im Open Access**

Mehr als die Hälfte der erfassten Dokumente im Transferkanal Publikationen war im Open Access erhältlich. Die Abstracts von Tagungsbeiträgen waren ebenfalls in der Regel im Internet frei verfügbar und auch die im Rahmen der Studie untersuchten Social-Media-Subkanäle stellten ihre Informationen generell

ohne Gebühr zur Verfügung. Grundsätzlich stand der interessierten Öffentlichkeit und damit auch Hochschulmanager\*innen also eine Fülle an Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung zur Verfügung, die sie selbst recherchieren, abrufen und nutzen konnten. Eine gewisse Ausnahme bildeten die praxisorientierten Fachzeitschriften, die gerade für Hochschulmanager\*innen interessant sind. Diese wiesen den höchsten Anteil kostenpflichtiger Artikel mit Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung auf. Die Erreichbarkeit einer Publikation kann Einfluss darauf haben, wie sichtbar sie ist und wie oft sie gerade außerhalb der Wissenschaft, z. B. von Personen im Hochschulmanagement, gelesen wird. Die Sprache dürfte nur in wenigen Fällen ein Hindernis für die Rezeption von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung darstellen. Der überwiegende Teil der analysierten Dokumente war in deutscher Sprache verfasst und für viele Hochschulmanager\*innen sollte auch das Verstehen eines englischsprachigen Artikels kein Hindernis sein.

### **Hochschulmanagement kaum Forschungsthema**

Die in der Teilstudie 1 untersuchten vier Themenfelder wurden ausgewählt, weil sie zentrale Tätigkeitsbereiche von Hochschulmanager\*innen widerspiegeln. Bei der thematischen Analyse der erfassten Dokumente dominierte mit großem Abstand der Bereich Studium und Lehre gefolgt von der Forschung und den Schlusslichtern Transfer sowie Hochschulmanagement. Wissenschaftliche Erkenntnisse, die das Hochschulmanagement oder einzelne dort tätige Funktionsgruppen explizit adressierten, waren im Erhebungszeitraum in den untersuchten Transferkanälen relativ selten anzutreffen. Dies bedeutet aber nicht, dass keine relevanten Erkenntnisse aus den anderen Themenbereichen für das Hochschulmanagement enthalten waren.

### **Potenzial von Social Media noch nicht ausgeschöpft**

Traditionell kommuniziert die Wissenschaft ihre Ergebnisse primär über Publikationen und Tagungsbeiträge. Social Media stellen einen neuen Weg dar, der zumindest in der WiHo-Forschung noch eher zögerlich beschritten wurde. Oft besaßen die Einrichtungen, die zur WiHo-Forschung im engeren Sinne gehörten, zwar einen Account auf Twitter/X, nutzten diesen jedoch eher selten. Noch weniger verbreitet waren Accounts in dem beruflichen Netzwerk LinkedIn. Dabei zeigte die Analyse der Reaktionshäufigkeiten (Likes, Kommentare etc.), dass das Themenfeld Hochschulmanagement bei LinkedIn häufiger als andere Themenfelder Interesse hervorrief. Am seltensten wurden Onlineportale, Blogs und Podcasts für den Transfer von Ergebnissen der WiHo-Forschung genutzt. Hier besteht noch erhebliches Potenzial, um Wissen zielgruppengerecht ins Hochschulmanagement zu vermitteln. Gerade die interaktiven Möglichkeiten der Social Media könnten den Austausch zwischen Wissenschaft und Management fördern.

## **3.2 Nutzung und Nützlichkeit des Wissenstransfers zwischen WiHo- Forschung und Hochschulmanagement**

### **Hohe Bedeutung wissenschaftlicher Ergebnisse für das Hochschulmanagement**

In der zweiten Teilstudie maßen die befragten Hochschulmanager\*innen wissenschaftlichen Erkenntnissen generell einen hohen Stellenwert für die eigene Arbeit bei. Deutliche Unterschiede zeigten sich allerdings differenziert nach Hierarchieebenen. Die befragten Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen schätzten die Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in ihre Arbeit deutlich häufiger als wichtig ein als die Befragten in mittleren Hochschulmanagementpositionen.

### **Zurückhaltende Beurteilung des Wissenstransfers mit der WiHo-Forschung**

Die generelle Wichtigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse für den eigenen Arbeitsbereich wurde von den befragten Hochschulmanager\*innen insgesamt als hoch eingeschätzt, doch spezifisch mit Blick auf die WiHo-Forschung fiel die Bewertung zurückhaltender aus. Zwar maßen die Befragten dem Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung durchaus eine Relevanz bei, doch zeigten sich auch hier deutliche Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen. Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen schätzten die Relevanz

für ihre Arbeitsbereiche deutlich höher ein als das mittlere Hochschulmanagement. Aus der Perspektive der in Expert\*inneninterviews befragten WiHo-Forscher\*innen wurde deutlich, dass zwar ein Großteil von ihnen gelegentlich in praxisorientierten Fachzeitschriften publizierte, um Zielgruppen wie z. B. das Hochschulmanagement über bestimmte Ergebnisse zu informieren, doch insgesamt wurde der Wissenstransfer als Zusatzaufgabe betrachtet, für die 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 wurde ein Praxistransfer der Forschungsergebnisse häufig als nachrangig behandelt. Dies wurde vor allem für Wissenschaftler\*innen in einer frühen Karrierephase als Problem gesehen, die unter besonderem Leistungsdruck stünden.

### **Rezeptionshäufigkeit hängt stark von Hierarchieebene ab**

Insgesamt zeigte sich, dass mehr als die Hälfte der befragten Hochschulmanager\*innen „seltener als einmal pro Monat“ oder „einmal pro Monat“ Erkenntnisse der WiHo-Forschung aufnimmt. Gut zehn Prozent der Befragten gaben sogar an, niemals Erkenntnisse aus der WiHo-Forschung zu rezipieren. Dabei zeigten sich große Unterschiede nach Hierarchieebenen. Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen rezipierten 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 bereits festgestellt, waren die im Feld der WiHo-Forschung tätigen Institute durch eine große Vielzahl und Heterogenität gekennzeichnet. Dies erschwerte für Außenstehende die Orientierung. Die meisten der abgefragten institutionellen Akteure der WiHo-Forschung waren dem überwiegenden Anteil der Hochschulmanager\*innen unbekannt. Auch hier zeigten sich Unterschiede nach Hierarchieebenen: Den befragten Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen waren Einrichtungen der WiHo-Forschung etwas häufiger bekannt als den mittleren Hochschulmanager\*innen.

### **Unterschiedlicher Stellenwert der Transferkanäle**

Insgesamt nutzte das Hochschulmanagement vornehmlich Transferkanäle, die kürzere, praxisorientierte und verständlich aufbereitete Informationen enthielten. Wenn Hochschulmanager\*innen Ergebnisse aus der WiHo-Forschung rezipierten, griffen sie am häufigsten auf Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften zurück. Auch die Nutzung von Social Media war unter Hochschulmanager\*innen insgesamt verbreitet. Ein differenzierter Blick nach Arbeitsbereichen zeigte zudem, dass im Transfer tätige Personen besonders häufig Social Media nutzten. Deutlich weniger häufig frequentierten die befragten Hochschulmanager\*innen dagegen Transferkanäle mit wissenschaftlichem Charakter wie Artikel in wissenschaftlichen Journals oder Buchpublikationen. Stellte man diese Befragungsergebnisse den Ergebnissen der in Teilstudie 1 vorgenommenen Dokumentenanalyse bezüglich den von der WiHo-Forschung genutzten Transferkanälen gegenüber, zeigte sich eine deutliche Diskrepanz. So wurden die von den befragten Hochschulmanager\*innen am häufigsten genutzten Transferkanäle von der WiHo-Forschung merklich weniger mit Informationen bestückt. Hingegen waren die bevorzugten Transferkanäle der WiHo-Forschung solche, die vom Hochschulmanagement weniger genutzt wurden.

### **Nützlichkeit der vermittelten Informationen verbesserungsbedürftig**

Bei der Analyse der Einschätzungen der Nützlichkeit der in den jeweils genutzten Transferkanälen vermittelten Informationen wurde deutlich, dass sich diese zwischen den einzelnen Transferkanälen nicht stark unterschieden. Die befragten Hochschulmanager\*innen schrieben den Kanälen, die sie nutzten, im Durchschnitt eine „überwiegende Nützlichkeit“ zu. Dennoch war auch bei den geringen Abständen auffällig, dass den von den Hochschulmanager\*innen relativ häufig genutzten Kanälen Social Media, Newsletter und Onlineportale die vergleichsweise geringste Nützlichkeit zugeschrieben wurde und als nützlichster Kanal dagegen Fachtagungen angesehen wurden, obwohl deren Nutzung relativ selten war. Dies zeigt das erhebliche Potenzial, die Nützlichkeit der häufig genutzten Kanäle zu verbessern, in erster Linie über praxisorientierte und zielgruppenorientierte Inhalte. Dazu wäre es erforderlich, dass WiHo-Forscher\*innen das Hochschulmanagement als Zielgruppe von Transferaktivitäten im Fokus haben, was noch zu selten der Fall ist. Von den in Expert\*inneninterviews befragten WiHo-Forscher\*innen sahen fast

alle die Wissenschaft als erste Zielgruppe ihrer Forschungsergebnisse an, während das Hochschulmanagement oft nur randständig betrachtet wurde.

### **Zeit und Bekanntheit als zentrale Transferhindernisse**

Die Befragung zeigte, dass es zwei entscheidende Transferhindernisse gibt, die das Hochschulmanagement davon abhalten, die bestehenden Transferkanäle mit der WiHo-Forschung zu nutzen: Das war einmal die mangelnde Bekanntheit der Transferkanäle und die insgesamt fehlende Zeit, die Transferkanäle zu rezipieren. Das zeigt, dass die WiHo-Forschung mit ihren Ergebnissen nicht sichtbar genug ist. Die Dokumentenanalyse ließ bereits erkennen, dass die WiHo-Forschung ihre Ergebnisse zu wenig praxisorientiert veröffentlichte und sie daher von der Hochschulpraxis weitgehend eigenhändig recherchiert werden mussten. Das Hindernis fehlender Zeit wurde dabei besonders häufig unter den befragten Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen deutlich, die fehlende Bekanntheit eher im mittleren Hochschulmanagement. Weitere zur Auswahl gestellte Transferhindernisse, die sich oftmals eher auf die inhaltlichen Dimensionen bezogen, spielten eine deutlich kleinere Rolle. Nur ein sehr geringer Anteil der Befragten gab an, dass für sie gar keine Hindernisse bei der Nutzung der Transferkanäle bestünden.

### **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 u. a. nach Themen gefragt, die aus Sicht der Hochschulmanager\*innen im Arbeitszusammenhang von Bedeutung waren. Die Ergebnisse erlaubten einen vorsichtigen Vergleich mit den Themen, die sich im Rahmen der ersten Teilstudie im TransForm-Projekt als besonders häufige Themen der WiHo-Forschung herauskristallisiert hatten. Die Gegenüberstellung der Rangfolgen in den Bereichen Studium und Lehre, Forschung und Transfer ließ erkennen, dass die häufigsten Themen der WiHo-Forschung und die wichtigsten Themen für die befragten Hochschulmanager\*innen in vielen Bereichen voneinander abwichen. Insgesamt wird deutlich, dass die Themenfindung der Forschung ein komplexer Prozess ist, der intrinsische Motive, forschungspraktische Einflüsse sowie externen Austausch beinhaltet. Einen entscheidenden Einfluss auf die Themenfindung der WiHo-Forschung übt das Hochschulmanagement nicht aus.

### **Wenig Einbindung des Hochschulmanagements in die WiHo-Forschung**

Die durchgeführten Expert\*inneninterviews mit WiHo-Forscher\*innen zeigten, dass eine Berücksichtigung des Hochschulmanagements bei der Wahl von Forschungsthemen vielfach stattfand, diese für die meisten Wissenschaftler\*innen aber nicht entscheidend war. Nur Forscher\*innen, bei denen das eigene Forschungsprofil oder das ihrer Einrichtung explizit auf die Hochschulpraxis ausgerichtet war, bezogen das Hochschulmanagement systematisch in ihre Themenfindungsprozesse mit ein. Für den überwiegenden Teil der Interviewten war der Austausch mit dem Hochschulmanagement eher sekundär und eine mögliche zusätzliche Inspirationsquelle. Der dabei zustande kommende Austausch fand meist auch nicht gezielt statt, sondern in der Regel über persönliche Gespräche mit informellem Charakter. Relevanter für die Themenfindung in der WiHo-Forschung war das intrinsisch motivierte Interesse der Forscher\*innen kombiniert mit identifizierten Forschungslücken.

### **Institutional Research als praxisbezogene WiHo-Forschung weit verbreitet**

Institutional Research verstanden als Gewinnung hochschulinterner Daten mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden ist laut Befragung im Hochschulmanagement weit verbreitet. Fast die Hälfte der befragten Hochschulmanager\*innen gab an, schon einmal im Rahmen ihrer Tätigkeit an Institutional Research beteiligt gewesen zu sein. Dabei zeigten sich große Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen. Unter Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen stieg der Anteil auf mehr als zwei Drittel, während er im mittleren Hochschulmanagement darunter lag. Die Rolle, in der Hochschulmanager\*innen am häufigsten in Institutional-Research-Projekten aktiv waren, war jedoch die von Beforschten. Mit großem Abstand an zweiter Stelle folgte die Funktion als punktuelle Feedbackgeber\*innen. Operativ als Mitarbeiter\*in war etwa ein

Viertel der befragten Hochschulmanager\*innen bereits aktiv. Bislang wurde Institutional Research nicht als Teil der WiHo-Forschung gesehen, obwohl, wie in der Teilstudie 1 deutlich wurde, eine Menge unterschiedlicher Publikationen daraus hervorging, vornehmlich in praxisorientierten Fachzeitschriften. Vor diesem Hintergrund kann Institutional Research als Beitrag zur praxisbezogenen WiHo-Forschung betrachtet werden, die aus dem Hochschulmanagement heraus generiert wird.

### **3.3 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement**

#### **Direkter Austausch und gemeinsame Problemlösungen**

Zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement ist es nötig, dass direkt miteinander über Probleme und Lösungen gesprochen wird. Dieser Austausch sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen, um auf aktuelle Entwicklungen und sich verändernde Bedürfnisse reagieren zu können. Angesprochen sind dabei die Netzwerke und Fachgesellschaften der WiHo-Forschung und des Hochschulmanagements sowie die Forschungsförderung. 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 zur Reflexion bereits erreichter 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.

#### **Orientierung für das Hochschulmanagement schaffen**

Es sollten Tools bereitgestellt werden, die Hochschulmanager\*innen ein zielgerichtetes Auffinden von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung ermöglichen. Dabei sind sowohl die WiHo-Forschung als auch das Hochschulmanagement sowie intermediäre Akteure an der Schnittstelle angesprochen, aber auch Netzwerke und Fachgesellschaften sowie die Forschungsförderung. Förderer wie das BMFTR und auch andere wie z. B. Stiftungen oder der Stifterverband sollten zur Entwicklung von Tools Anreize in Form von Programmen oder Einzelprojekten setzen, die mit entsprechenden Finanzmitteln ausgestattet sind. Eine Möglichkeit wäre die Schaffung eines regelmäßig erscheinenden, kuratierten Newsletters, in dem neue Studien aus der WiHo-Forschung, die interessante Aspekte für das Hochschulmanagement enthalten, kurz vorgestellt werden und auf Quellen verlinken, um dadurch bei Bedarf eine vertiefte Lektüre zu ermöglichen. Alternativ oder ergänzend käme der Einsatz von KI z. B. in Form eines Chatbots infrage. Mit dessen Hilfe könnte auf Anfrage von Hochschulmanager\*innen passende Literatur und Datenquellen aus der WiHo-Forschung ermittelt werden. 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. 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 der Netzwerke und Fachgesellschaften gezielt darüber informiert werden, welche Zugänge zu Ergebnissen der WiHo-Forschung zur Verfügung stehen und wie sie genutzt werden können.

#### **Forschungsergebnisse zielgruppenorientiert aufbereiten**

WiHo-Forscher\*innen sollten stärker prüfen, für welche Zielgruppen außerhalb der Scientific Community ihre Forschungsergebnisse interessant sein könnten. Dazu gehört auch das Hochschulmanagement. Die identifizierten Erkenntnisse sollten zielgruppenspezifisch aufbereitet und über Kanäle kommuniziert werden, die von dieser Zielgruppe frequentiert werden. Zuvor sollte geklärt sein, wer die Transferaufgabe in Forschungsteams übernimmt und ob dafür Unterstützung innerhalb der eigenen Einrichtung z. B.

durch Stellen für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation zur Verfügung steht. In der Praxis des TransForM-Projekts bewährt haben sich Webinare als Transferinstrument zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement.

### **Kürzere Formate und Social Media nutzen**

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. Insbesondere bei Social Media besteht noch viel Potenzial für eine Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement. Über Business-Netzwerke wie LinkedIn können Hochschulmanager\*innen gut erreicht werden, aber auch Kurznachrichtendienste sowie Onlineportale, Blogs und Podcasts bieten weitreichende Möglichkeiten. 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. Unterstützung für die WiHo-Forscher\*innen können i. d. R. die Stellen für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation geben.

### **Kooperationen im Forschungsprozess stärken**

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. 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. Selbstverständlich obliegen die Entscheidungen über die inhaltliche Ausgestaltung und das methodische Vorgehen allein den Forschenden.

### **Evidenzorientierung im Hochschulmanagement fördern**

Leitungskräfte in Hochschulen und Personen im mittleren Hochschulmanagement sollten das Potenzial der WiHo-Forschung für eine fundierte Bewältigung alltäglicher Prozesse und neuer Herausforderungen in der eigenen Arbeit erkennen. 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. Eine Ermutigung zur Rezeption wissenschaftlicher Ergebnisse ist insbesondere für das mittlere Hochschulmanagement wichtig. Auch 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.

### **Institutional Research als Forschungsansatz etablieren**

Bislang wird Institutional Research in der WiHo-Forschung zu wenig als eigenständiger Forschungsansatz, sondern primär als Managementtätigkeit zur Vorbereitung hochschulinterner Entscheidungen oder als Beitrag zu Hochschulentwicklungsprozessen gesehen. 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. 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.

# 4 Weitere Angaben zum Projekt TransForM

## 4.1 Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Die mit Abstand größten Positionen des zahlenmäßigen Nachweises für das Projekt TransForM entfielen auf die Personalausgaben, und zwar für Beschäftigte der Gehaltsgruppen E12–E15 (Position 0812). Die Beschäftigten E1–E11 (Position 0817) machten im Vergleich dazu einen deutlich kleineren Anteil aus, ebenso die Beschäftigungsentgelte (Position 0822). Weitere Positionen, aber mit wesentlich geringeren Anteilen, waren Dienstreisen (Position 0846) und die Vergabe von Aufträgen (Position 0835).

## 4.2 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Projektarbeiten

Durch das Projekt TransForM wurden erstmals wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse zum Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement gewonnen. Angesichts der Tatsache, dass im Hochschulmanagement Entscheidungen immer mehr evidenzbasiert getroffen werden, kommt diesem Feld eine zunehmende Bedeutung zu. Allerdings konnte empirisch nachgewiesen werden, dass der Wissenstransfer zwischen den beiden Feldern an vielen Stellen noch verbesserungsbedürftig ist. Auf Basis der durchgeführten Erhebungen qualitativer und quantitativer Daten sowie Ergebnisreflexionen im Rahmen von Workshops wurden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet und publiziert, welche die Weiterentwicklung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement befördern sollen.

Durch Praxispartner wie Netzwerke und Fachgesellschaften, regelmäßige Publikationen in verschiedenen Medien, öffentliche Webinare sowie eine Reihe von Vorträgen auf Tagungen der WiHo-Forschung und der Hochschulpraxis konnte das Projekt eine hohe Sichtbarkeit erzielen. Dies zeigt sich auch durch die hohen Downloadzahlen der Teilstudien auf der Webseite des CHE. Das Projekt konnte damit einen wichtigen Beitrag zum Diskurs um den Wissenstransfer leisten.

Die Umsetzung des Forschungsprojekts war methodisch anspruchsvoll und im Forschungsprozess mussten an einigen Stellen besondere Herausforderungen gemeistert werden, die bei der Planung nicht absehbar waren. Trotzdem wurden die Projektziele erreicht. Vor diesem Hintergrund haben sich die eingesetzten Personal- und Sachmittel als notwendig erwiesen und stehen im angemessenen Verhältnis zum wissenschaftlichen Ertrag. Als Belege dafür seien der umfangreiche Einsatz empirischer Methoden, die ein breites Spektrum empirischer Sozialforschung abdeckten, die Vielzahl der Analysen und die konstanten Veröffentlichungen und Vorträge während des Projektverlaufs genannt.

## 4.3 Voraussichtlicher Nutzen und weitere Verwertbarkeit der Ergebnisse

Die Ergebnisse des TransForM-Projekts entfalten auch nach Projektende noch Wirkung und fließen in weiterführende Diskussionen zum Wissenstransfer ein. So folgte im Dezember 2025 eine Einladung zu einem Impulsvortrag zur Jahrestagung der Transferstellen an bayerischen Hochschulen (THB) sowie zur Mitwirkung am Fachgespräch „Transferkompetenzen: Nicht weiter wie bisher“ im Fraunhofer Forum Berlin im März 2026. Es ist davon auszugehen, dass weitere Möglichkeiten dieser Art folgen werden.

Darüber hinaus ist der Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung für die weitere Professionalisierung des Hochschulmanagements von wachsender Bedeutung. Hier steht ein großer Fundus an Wissen bereit, der

sich in vielfältiger Weise auf das Hochschul- und Wissenschaftssystem bezieht und für die Arbeit genutzt werden kann. Ein Indikator dafür, dass hier Bewegung entstanden ist, ist z. B. der erstmalige explizite Aufruf an WiHo-Forschende im März 2026, sich mit Vorträgen an der kommenden Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement zu beteiligen.

Darüber hinaus hat das CHE die Ergebnisse von TransForM zum Anlass genommen, einen Antrag an das BMFTR zur Förderung eines Transferprojekts zu stellen. Sofern eine Förderzusage erteilt wird, soll gemeinsam mit der Universitätsbibliothek Bielfeld eine Academic Research Engine mit einem integrierten Chatbot für einen verbesserten Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement aufgebaut werden.

## 4.4 Bekannt gewordene Fortschritte auf dem Gebiet des Vorhabens während der Durchführung bei anderen Stellen

Im Projektverlauf von TransForM sind keine weiteren Fortschritte anderer Stellen auf dem Gebiet des Vorhabens bekannt geworden. Das Vorhaben hatte im Rahmen der BMFTR-Förderlinie ein Alleinstellungsmerkmal. Interessante inhaltliche Parallelen zeigten sich auf Ergebnisebene mit dem Forschungsprojekt WiHoWiT der TU Dortmund in Kooperation mit HIS-HE, welches ebenfalls vom BMFTR gefördert wurde und sich mit dem Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und den Wissenschaftsministerien beschäftigte. Zwischen WiHoWiT und TransForM bestand im gesamten Förderzeitraum ein regelmäßiger Austausch.

## 4.5 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen der Ergebnisse

### Publikationen

- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2024). *Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten*, CHE Impulse Nr. 17, CHE, Gütersloh. Abrufbar unter <https://www.che.de/download/transferkanaele-wiho-forschung/>
- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). *Einwegkommunikation statt Austauschprozess – Analyse des Wissenstransfers zwischen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement* in Sigrun Nickel & Anna-Lena Thiele (Hrsg.): *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung* (die hochschule 1–2/2025). Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2025, S. 92–107. Abrufbar unter [https://die-hochschule.de/dateien/pdf/Heft\\_1-2\\_2025.pdf](https://die-hochschule.de/dateien/pdf/Heft_1-2_2025.pdf)
- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). *Wissensbasiertes Hochschulmanagement – Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung* CHE Impulse Nr. 20, CHE, Gütersloh. Abrufbar unter <https://www.che.de/download/nutzung-wiho-forschung/>
- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas; Hachmeister, Cort-Denis; Ulrich, Saskia & Ziegele, Frank (2025). *Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement – Empirische Erkenntnisse und Empfehlungen*, CHE Impulse Nr. 21, CHE, Gütersloh. Abrufbar unter <https://www.che.de/download/empfehlungen-wiho-forschung/>
- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas; Hachmeister, Cort-Denis; Ulrich, Saskia; Ziegele, Frank (2025): *Improving Knowledge Transfer Between Higher Education Research and Higher Education Management - Recommendations for Action*, CHE, Gütersloh, 2025. Abrufbar unter <https://www.che.de/en/download/improving-knowledge-transfer-between-higher-education-research-and-higher-education-management/>
- Nickel, Sigrun; Reum, Nicolas; Hachmeister, Cort-Denis; Ulrich, Saskia & Ziegele, Frank (2025). *Poster CHE-Projekt TransForM*. Abrufbar unter <https://www.che.de/download/poster-projekt-transform/>
- Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2026). *Projekt TransForM: Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen* in Ulrich Schmoch, Alexander Eickelmann, Justus Henke, Bastian Krieger, Jelena Spanjol Guiseppa Strina & Fiona Witzigmann

(Hrsg.): Erfolgreiche Gestaltung von Wissenstransfer an Hochschulen – Ein Leitfaden für Hochschulleitungen und Wissenschaftsministerien. Karlsruhe: Fraunhofer ISI, S. 70-75. Abrufbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-7414>

Nickel, Sigrun & Thiele, Anna-Lena (Hrsg.): *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung* (die hochschule 1-2/2025). Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2025. Abrufbar unter <https://hof.uni-halle.de/publikation/wissenstransfer-und-hochschulentwicklung-impluse-aus-der-hochschulforschung/>

## Vorträge

Nickel, Sigrun (2024). *Transfer aus der Hochschulforschung ins Hochschulmanagement: Kanäle, Akteure, Themen*, IHF Talk Series, online, 19.3.2024

Nickel, Sigrun (2024). *Kurzvorstellung Projekt Transform*, BMBF-Statustagung „Forschung zum Wissenstransfer“, Berlin, 5.6.2024

Nickel, Sigrun (2024). *Wissenstransfer zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement: Unterstützung in Krisenzeiten?* Netzwerk Wissenschaftsmanagement, Berlin, 12.9.2024

Nickel, Sigrun (2024). *Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Hochschulmanagement*, Wissenstransfer-Talk „Wissen intern nutzen: Erfolgsfaktor Hochschultransfer“, online, 26.9.2024

Nickel, Sigrun (2025). *Forschungsdesign TransForM*, Verwertungsforum der BMFTR-Förderlinie „Forschung zum Wissenstransfer“, Köln, 9.5.2025

Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2023). *Analyse der Transferkanäle aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement*, BMBF-Projekt TransForM, GfHf-Jahrestagung, Osnabrück, 12.9.2023

Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). *Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement*, CHE Beirat, online, 25.11.2024

Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). *Kurzpräsentation TransForM – Transfer von Erkenntnissen der WiHo-Forschung in das Management von Hochschulen*, Abschlusstagung „Forschung zum Wissenstransfer“, Berlin, 8.4.2025

Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2025). *Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement*, BMFTR-Projekt TransForM, GfHf-Jahrestagung, Heilbronn, 11.9.2025

Reum, Nicolas (2024). *Transferkanäle aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung ins Forschungs- und Transfermanagement von Hochschulen*, BMBF-Projekt TransForM, FORTRAMA-Jahrestagung, Regensburg, 12.3.2024

Reum, Nicolas (2024). *Reception and Relevance of Results from Higher Education Research For Higher Education Management Project “TransForM”*, GfHf Annual Conference, Hagen, 24.09.2024

Reum, Nicolas (2025). *Wissenstransfer zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement: Kanäle, Themen und Herausforderungen*, 5. Konferenz des Netzwerks Hochschulforschung Österreich, Wien, 9.5.2025

## Sonstiges

Veröffentlichung der anonymisierten Mikrodaten der Online-Befragung von Hochschulmanager\*innen im Forschungsdatenzentrum (FDZ) des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung DZHW inkl. Metadaten und Codebuch für Forschungszwecke. Einsehbar unter: <https://meta-data.fdz.dzhw.eu/de/data-packages/stu-transform?page=1&size=10&type=surveys&version=1.0.0&access-way=remote-desktop-suf>