

Wissensbasiertes Hochschulmanagement

Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung

Sigrun Nickel und Nicolas Reum

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

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 17.05.2025 geprüft.
Erscheinungsdatum: 19.05.2025

ISSN 2702-5268
ISBN 978-3-911128-19-3

Inhalt

1	Einführung	1
2	Methodisches Vorgehen	3
2.1	Überblick über das Forschungsdesign	3
2.2	Online-Befragung von Hochschulmanager*innen	4
2.3	Expert*inneninterviews mit Wissenschafts- und Hochschulforscher*innen	15
3	Das Hochschulmanagement als Zielgruppe und Rezipient der WiHo-Forschung	18
3.1	Bekanntheit von Einrichtungen der WiHo-Forschung	18
3.2	Stellenwert wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Arbeit des Hochschulmanagements	20
3.3	Relevanz des Wissenstransfers zwischen Hochschulmanagement und WiHo-Forschung	23
3.4	Hochschulmanagement als Zielgruppe der WiHo-Forschung	27
4	Nutzung und Nützlichkeit der Transferkanäle	30
4.1	Nutzung der Transferkanäle durch das Hochschulmanagement	30
4.2	Nützlichkeit der vermittelten Informationen	33
4.3	Transferhindernisse und Herausforderungen	36
5	Unterschiede und Gemeinsamkeiten thematischer Interessen	43
5.1	Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen	43
5.2	Abgleich mit Themenprioritäten der WiHo-Forschung	47
5.3	Berücksichtigung des Hochschulmanagements bei der Gewinnung von Forschungsthemen	49
6	Das Hochschulmanagement als Akteur der WiHo-Forschung	52
6.1	Aktivität und Funktionen im Institutional Research	52
6.2	Forschungsthemen im Institutional Research	55
7	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse	60
7.1	Hohe Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Arbeit des Hochschulmanagements	60
7.2	Zurückhaltende Beurteilung des Wissenstransfers mit der WiHo-Forschung	60
7.3	Rezeptionshäufigkeit hängt stark von Hierarchieebene ab	60
7.4	Unterschiedlicher Stellenwert der Transferkanäle	61
7.5	Verbesserungspotenzial bei der Nützlichkeit der vermittelten Informationen	61
7.6	Zeit und Bekanntheit als zentrale Transferhindernisse	62
7.7	Geringe Schnittmengen bei thematischen Interessen	63
7.8	Hochschulmanagement bei der Themenfindung der WiHo-Forschung sekundär	63
7.9	Institutional Research als Teil praxisbezogener WiHo-Forschung	64
8	Literaturverzeichnis	65

9	Abbildungsverzeichnis	68
10	Tabellenverzeichnis	69
11	Anhang	70
11.1	Online-Fragebogen für Hochschulmanager*innen	70
11.2	Aktive Akteure der Wissenschafts- und Hochschulforschung	75
11.3	Liste der Forschungsthemen aus den Bereichen Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer	79
11.4	Leitfaden für die durchgeführten Expert*inneninterviews	80
11.5	Kategoriensystem zur Auswertung der Expert*inneninterviews	81

1 Einführung

Die vorliegende Publikation ist die zweite Teilstudie des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes „Transfer von Erkenntnissen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung in das Management von Hochschulen“ (TransForM)¹. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwiefern Hochschulmanager*innen die vielfältigen Erkenntnisse, welche die Wissenschafts- und Hochschulforschung (WiHo-Forschung) im Rahmen ihrer Untersuchungen produziert, für die eigene Arbeit nutzen und welche Hindernisse dabei auftauchen können. Ziel ist, mögliches Verbesserungspotenzial bezogen auf den Wissenstransfer zwischen beiden Bereichen zu ermitteln und konkrete Vorschläge für dessen Weiterentwicklung zu benennen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Beobachtung, dass Handlungen und Entscheidungen in wissenschaftlichen Organisationen zunehmend evidenzbasiert erfolgen (sollen), d. h. primär orientiert an abgesichertem Wissen statt intuitiv (Prenzel & Lange 2017; Wegner et al. 2025). Dazu kann die WiHo-Forschung einen entscheidenden Beitrag leisten, wie der Wissenschaftsrat in einem Positionspapier feststellt: „Gesellschaftliche und politische Akteure, Wissenschafts- und Hochschulmanagement, aber auch Forschende und Lehrende selbst haben heute einen hohen Bedarf an zuverlässigem und die Prognosefähigkeit erhöhendem Wissen über die [...] Veränderungsprozesse im Wissenschafts- und Hochschulsystem [...]“ (WR 2014, S. 10). Im Umkehrschluss impliziert diese Aussage, dass das von der WiHo-Forschung bereitgestellte Wissen die genannten Zielgruppen so erreichen muss, dass es rezipiert und im besten Fall auch handlungsrelevant werden kann. Wie gut das bereits mit Blick auf das Hochschulmanagement gelingt, wird auf den nachfolgenden Seiten analysiert.

Die zentrale Grundlage bilden empirische Daten, die aus einer bundesweiten Online-Befragung von Hochschulmanager*innen aus staatlichen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen stammen. Einbezogen wurden sowohl die Hochschulleitungsebene in Form 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 und ausgewertet. Damit wird dem Anspruch der Studie Rechnung getragen, unterschiedliche Perspektiven deutlich zu machen und miteinander in Beziehung zu setzen. Dies entspricht auch dem Verständnis von Wissenstransfer, welches dem TransForM-Projekt zugrunde liegt. Demnach handelt es sich hierbei nicht um einen einseitigen Übertragungs- sondern um einen wechselseitigen Austauschprozess (Schmiedl 2022). Transfer findet 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). Weitere Details zu Begriffsdefinitionen und dem methodischen Vorgehen können im Kapitel 2 nachgelesen werden.

Die gegenstandsbezogene Analyse folgt dann in den Kapiteln 3–6. Zunächst wird im Kapitel 3 dargelegt, welchen Stellenwert wissenschaftliche Erkenntnisse allgemein für die Arbeit von Hochschulmanager*innen besitzen und welche Relevanz im Besonderen dem Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung zukommt. Dabei wird zudem beleuchtet, welche Rolle Hochschulmanager*innen als Zielgruppe für WiHo-Forscher*innen spielen.

Ein wesentlicher Faktor für die Nutzung von Evidenz und damit auch für einen gelungenen Wissenstransfer besteht darin, dass die entsprechenden Informationen zugänglich sein müssen (Oliver et al. 2014). Das alleine reicht allerdings noch nicht. Vielmehr müssen Rezipient*innen die Informationen auch als relevant einstufen können. Dafür spielt im Arbeitszusammenhang u. a. die Passfähigkeit der Evidenz zur lokalen Anwendbarkeit eine entscheidende Rolle (Isett & Hicks 2020). Vor diesem Hintergrund widmet sich Kapitel 4 dem Thema „Nutzung und Nützlichkeit der Transferkanäle“. Es wird gezeigt, ob und in welchem Ausmaß Hochschulmanager*innen die vorhandenen Transferkanäle mit der WiHo-Forschung nutzen, für wie nützlich sie die dort vermittelten Inhalte halten und welche Transferhindernisse und Herausforderungen sowohl

¹ Das Projekt TransForM ist Teil der Forschungsförderlinie „Forschung zum Wissenstransfer“; Näheres dazu auf der [Webseite des BMBF](#).

auf Seiten des Hochschulmanagements als auch auf Seiten der WiHo-Forschung bestehen. Das Thema der inhaltlichen Passung zwischen Erkenntnissen der WiHo-Forschung und dem professionellen Bedarf von Hochschulmanager*innen greift das Kapitel 5 vertieft auf. Dort werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten thematischer Interessen von Hochschulmanagement und WiHo-Forschung herausgearbeitet. Hier wird nicht nur auf Ergebnisse aus der Online-Befragung von Hochschulmanager*innen und den ergänzenden Expert*inneninterviews zurückgegriffen, sondern – wie an etlichen anderen Stellen der vorliegenden Untersuchung – auch auf die Ergebnisse aus der ersten Teilstudie des TransForM-Projektes (Nickel & Reum 2024). Dort wurden wichtige Grundlagen für die zweite Teilstudie gelegt, zu denen an geeigneten Stellen eine Verknüpfung hergestellt wird.

So bestand ein bedeutsamer Befund der ersten Teilstudie darin, dass ein erheblicher Anteil der publizierten Ergebnisse zur WiHo-Forschung von Akteuren aus dem Hochschulmanagement selbst stammt. Diese waren vorwiegend im Zuge von Institutional Research (Webber 2018) entstanden. Dieser Ansatz beinhaltet, dass Hochschulmanager*innen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden hochschulinterne Untersuchungen umsetzen, die dazu dienen, Entscheidungen innerhalb der Organisation vorzubereiten. Dabei handelt es sich z. B. um Befragungen von Studierenden und Lehrenden zur Qualitätsverbesserung oder Erhebungen zur Begleitung von Reformprojekten. Ergebnisse daraus werden mitunter veröffentlicht, und zwar vorzugsweise in praxisorientierten Fachzeitschriften. Kapitel 6 setzt sich vor diesem Hintergrund mit der teilweisen Doppelrolle von Hochschulmanager*innen als Gestalter*innen der organisationalen Rahmenbedingungen für Lehre & Studium, Forschung und Transfer (Schneider & Krull 2025, S. 17) einerseits und als Produzent*innen von abgesichertem Wissen andererseits näher auseinander. Diese Besonderheit macht zudem deutlich, dass es sich beim Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement nicht nur um einen Austausch zwischen Theorie und Praxis, sondern auch um einen Austausch zwischen unterschiedlichen Akteuren aus der Praxis handelt. Dieser Aspekt wurde bislang noch nirgendwo thematisiert, verdient aber durchaus verstärkte Beachtung.

Die Analyse schließt mit einem zusammenfassenden Überblick über zentrale Untersuchungsergebnisse in Kapitel 7 ab. Insgesamt entsteht durch die vorliegende zweite Teilstudie des TransForM-Projektes gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der ersten Teilstudie eine fundierte Basis für die abschließende Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement. Diese sollen im Rahmen einer dritten und abschließenden Teilstudie im Herbst 2025 vorliegen.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Überblick über das Forschungsdesign

Wie in der Einführung erläutert, ist das Forschungsprojekt TransForM in drei Teiluntersuchungen gegliedert, die aufeinander aufbauen. Nachdem in Teilstudie 1 (Nickel & Reum 2024) die zentralen Transferkanäle zwischen der WiHo-Forschung im Hochschulmanagement identifiziert und deren Nutzung von Seiten der WiHo-Forschung quantitativ und thematisch analysiert worden sind, widmet sich die vorliegende Teilstudie 2 nun der Perspektive der Hochschulmanager*innen. Abbildung 1 gibt einen Überblick darüber, wie das Forschungsdesign angelegt ist und wie die jeweiligen Erhebungs- und Auswertungsschritte erfolgten, die im weiteren Verlauf von Kapitel 2 ausführlicher dargelegt werden.

Inhaltlich wird der Wissenstransfer zunächst von Seiten des Hochschulmanagements beleuchtet. Daran anschließend werden Perspektiven und Einschätzungen aus der WiHo-Forschung miteinbezogen. Die Ergebnisse beider Untersuchungsschritte werden in den Kapiteln 3 bis 6 thematisch zusammengeführt und analysiert. Die gemeinsame Betrachtung von Einschätzungen von Vertreter*innen des Hochschulmanagements und der WiHo-Forschung erlaubt eine geschlossene Darstellung der jeweiligen Perspektiven und ist damit übersichtlicher als eine kapitelweise Trennung der jeweiligen Datenquellen.

Um zu validen und abgesicherten Einschätzungen hinsichtlich der zentralen Forschungsfrage zu gelangen, wie das Hochschulmanagement das durch die WiHo-Forschung erzeugte Wissen rezipiert und handlungsleitend für die eigene Tätigkeit nutzt, wird auch in dieser Untersuchung wieder auf einen Mixed-Methods-Ansatz gesetzt (Burzan 2016, Wilkesmann 2019).

Abbildung 1: Untersuchungsschritte Teilstudie 2 im Forschungsprojekt TransForM



Quelle: eigene Darstellung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2025

Die empirische Datenbasis liefern eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulmanager*innen an staatlichen deutschen Hochschulen (vgl. Kapitel 2.2) sowie zehn leitfadengestützte Expert*inneninterviews (vgl. Kapitel 2.3). Zunächst wurden mittels der bundesweiten Online-Befragung die Handlungs- und Sichtweisen des Hochschulmanagements beleuchtet, wobei sich die Auswahl der Befragten – ähnlich wie in Teilstudie 1 – auf die Arbeitsfelder Studium und Lehre, Forschung und Transfer bezog. Die Antworten wurden mittels quantitativer Verfahren erst deskriptiv und dann teilweise inferenzstatistisch ausgewertet. Die

Auswertung der offenen Fragen erfolgte mittels induktiver Kategorienbildung und Frequenzanalyse.

Ergänzend zu den Einschätzungen von Hochschulmanager*innen wurden im zweiten Schritt zehn Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen durchgeführt. Ziel war es, aus dieser Perspektive Einschätzungen zu zentralen Ergebnissen der Hochschulmanagement-Befragung und der dort behandelten Fragestellungen zu erhalten. Die Auswertung der Interview-Transkripte wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse durchgeführt.

Zur Einordnung der Befragungs- und Interviewergebnisse werden an geeigneten Stellen passende Befunde aus der vorhergehenden Teilstudie 1 einbezogen. Damit wird eine Verbindung zwischen den einzelnen Untersuchungsschritten geschaffen mit dem Ziel, den Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement multiperspektivisch zu beleuchten.

2.2 Online-Befragung von Hochschulmanager*innen

Um abgesicherte Erkenntnisse zur Rezeption und Relevanz von Ergebnissen der WiHo-Forschung durch das Management von Hochschulen zu erhalten, wurde vom 27. September bis 15. Dezember 2023 eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulmanager*innen in den Tätigkeitsbereichen Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer an staatlichen deutschen Hochschulen durchgeführt. Da hier auf Grund der spezifischen Fragestellung des Projektes nicht auf bestehenden Datenquellen aufgebaut werden konnte, mussten diese Informationen durch eine eigene empirische Erhebung generiert werden.

2.2.1 Gewinnung und Zusammensetzung der Stichprobe

Das Ziel der Online-Befragung war die Erfassung der Einstellungen und des berufspraktischen Handelns von Hochschulmanager*innen an staatlichen deutschen Hochschulen auf verschiedenen Hierarchieebenen sowie in den für TransForM relevanten Tätigkeitsbereichen. Inhaltlich bezog sie sich auf die Rezeption und Relevanz von Forschungsergebnissen der WiHo-Forschung, auf die Kooperation zwischen Hochschulmanagement und WiHo-Forschung sowie auf Transferhindernisse und Verbesserungsmaßnahmen. Dabei wurden folgende Gruppen des deutschen Hochschulmanagements 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.

Insgesamt wurden 3.755 Personen personalisiert angeschrieben und per E-Mail um das Ausfüllen eines Online-Fragebogens gebeten. Der für die Befragung entwickelte Fragebogen orientierte sich an den zentralen Forschungsfragen des zweiten Teilprojektes von TransForM und wurde einem ausführlichen Pretest unterzogen, an dem Expert*innen des CHE Centrum für Hochschulentwicklung sowie Hochschulmanager*innen der mit dem Projekt kooperierenden Netzwerke FORTRAMA e.V. und Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V. beteiligt waren. Der finale Fragebogen 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,
- Erwartungen an die WiHo-Forschung.

Um den Aufwand für die Befragten zu reduzieren und unnötige Fragen zu vermeiden, wurden an verschiedenen Stellen Fragenfilter eingebaut, sodass den Befragten nur relevante Antwortoptionen gezeigt wurden. Dies sollte sich positiv auf den Zeitaufwand auswirken und damit Abbrüche minimieren. Rund die Hälfte der

gestellten Fragen konnte theoretisch übersprungen werden, bei den zentralen Fragen wurde jedoch eine Angabe per Pflichtauswahl verlangt. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang in Kapitel 11.1 einsehbar.

Zur Durchführung der Online-Befragung war die direkte und gezielte Ansprache der genannten Gruppen des Hochschulmanagements erforderlich, damit nur die im Sinne der Untersuchung korrekten Adressat*innen aus dem Hochschulmanagement die Möglichkeit zur Teilnahme hatten. Um eine solche personalisierte Umfrage zu ermöglichen, war im Vorfeld die Ziehung einer Stichprobe sowie die Erstellung eines Verteilers mit Kontaktinformationen nötig. Ein Vorteil eines solchen Verfahrens im Gegensatz zu einer offenen Online-Befragung mittels allgemeinem Teilnahmelink ist die generell erhöhte Repräsentativität, da durch die Zufallsauswahl der Stichprobe jedes Element der Grundgesamtheit (die zuvor genannten Gruppen des deutschen Hochschulmanagements) die gleiche Chance hat, Teil der Stichprobe zu werden (Fischer 2005, S. 23). Zur Repräsentativität der Stichprobe und Selbstselektion der Befragten siehe Kapitel 2.2.2. Zusätzlich zur E-Mail-Adresse wurden in begrenztem Umfang weitere Informationen wie der akademische Grad, Geschlecht, Positionsbezeichnung, Hochschultyp und Bundesland der Hochschule aufgenommen. Diese dienten nicht der Kontaktaufnahme, sondern dazu, die Stichprobe mit der Auswahlgesamtheit zu vergleichen und auf Repräsentativität zu prüfen. Da ein solcher 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 also den Webseiten der Hochschulen, erstellt werden. Da es sich bei den befragten Hochschulmanager*innen zudem um eine sehr heterogene Gruppe handelt, waren dazu unterschiedliche Vorgehensweisen nötig. Die letztendlich angeschriebene Auswahlgesamtheit setzt sich daher aus drei unterschiedlichen Verteilern zusammen, deren Erstellung im Folgenden erläutert wird.

Der erste Verteiler umfasste Vizepräsident*innen und Prorektor*innen für Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer. Hier wurden ausgehend von einer laufend gepflegten Adressliste des CHE Centrum für Hochschulentwicklung mit insgesamt 830 Vizepräsident*innen und Prorektor*innen an deutschen Hochschulen (Stand August 2023) zunächst Personen an Hochschulen in privater oder kirchlicher Trägerschaft sowie an Kunst- und Musikhochschulen aussortiert, da diese nicht zum Adressat*innenkreis der Untersuchung gehörten. Im Anschluss wurden die staatlichen Hochschulen, zu denen noch keine Vizepräsident*innen und Prorektor*innen erfasst waren, auf Basis einer vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung beauftragten Sonderauswertung der Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes mit Daten zum Wintersemester 2021/22 ergänzt. Die Angaben zu Vizepräsident*innen und Prorektor*innen für Studium und Lehre, Forschung und Transfer wurden dann in der Ausgangsliste auf Aktualität und Richtigkeit überprüft und an den ergänzten Hochschulen nachrecherchiert. Abzüglich der Vizepräsident*innen und Prorektor*innen aus anderen, für die Untersuchung nicht relevanten Arbeitsbereichen ergab die Recherche eine Verteilerliste von 590 Personen. Da diese Liste alle im September 2023 im Internet frei recherchierbaren Vizepräsident*innen und Prorektor*innen aus den relevanten Arbeitsbereichen umfasste, war bei diesem Verteiler die angeschriebene Auswahlgesamtheit zugleich auch weitgehend deckungsgleich mit der relevanten Grundgesamtheit.

Der zweite Verteiler beinhaltete die Forschungs- und Transfermanager*innen. Er musste grundlegend neu erstellt werden, da existierende Verteiler (etwa die Mitgliederlisten der Netzwerke FORTRAMA e.V. und Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.) aus Datenschutzgründen nicht zugänglich gemacht werden konnten. Um den Rechercheaufwand zu reduzieren, wurde entschieden, nur Forschungs- und Transfermanager*innen an jeder zweiten staatlichen Hochschule zu recherchieren (50 %-Stichprobe). Ausgenommen waren erneut Kunst- und Musikhochschulen, da diese kaum über Forschungs- und Transferstellen verfügen. Ausgehend von der bereits im ersten Verteiler verwendeten Hochschulliste des Statistischen Bundesamtes vom Wintersemester 2021/22 wurden abzüglich der Kunst- und Musikhochschulen 231 staatliche Hochschulen identifiziert, von denen anschließend in einer Zufallsauswahl rund jede zweite (119) ausgewählt wurde. An diesen Hochschulen wurde händisch nach hochschulischen Einrichtungen oder Organisationseinheiten recherchiert, die sich mit dem Forschungs- und Transfermanagement befassen. Die dort arbeitenden Personen wurden, mit Ausnahme von Assistenzkräften, mit ihren Kontaktinformationen erhoben. Im Ergebnis konnten 1.347 Forschungs- und Transfermanager*innen aufgenommen werden (562

Forschungsmanager*innen, 492 Transfermanager*innen und 293 Personen in Doppelrollen). Die Liste aller Hochschulen wurde hinsichtlich des Hochschultyps und hinsichtlich des Bundeslandes mit der Zufallsauswahl verglichen, um einen Abgleich zwischen der Grundgesamtheit und der Auswahlgesamtheit anzustellen und so die Repräsentativität zu gewährleisten. Hierbei kam es nur zu minimalen Abweichungen zwischen der Grundgesamtheit aller staatlichen Hochschulen und der Auswahlgesamtheit der Stichprobe (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergleich von Grundgesamtheit und Auswahlgesamtheit der Stichprobe der Hochschulen

	Grundgesamtheit von 231 staatlichen Hochschulen ²	Auswahlgesamtheit von 119 staatlichen Hochschulen
Hochschultyp		
Universität	38,5 % (89)	39,5 % (47)
FH/HAW	61,5 % (142)	60,5 % (72)
Bundesland		
Baden-Württemberg	17,7 % (41)	17,6 % (21)
Bayern	12,6 % (29)	11,8 % (14)
Berlin	3,9 % (9)	4,2 % (5)
Brandenburg	3,9 % (9)	3,4 % (4)
Bremen	1,7 % (4)	1,7 % (2)
Hamburg	3,5 % (8)	3,4 % (4)
Hessen	6,5 % (15)	6,7 % (8)
Mecklenburg-Vorpommern	3,0 % (7)	3,4 % (4)
Niedersachsen	7,8 % (18)	8,4 % (10)
Nordrhein-Westfalen	15,2 % (35)	14,3 % (17)
Rheinland-Pfalz	6,9 % (16)	6,7 % (8)
Saarland	1,3 % (3)	1,7 % (2)
Sachsen	4,8 % (11)	5,0 % (6)
Sachsen-Anhalt	3,0 % (7)	3,4 % (4)
Schleswig-Holstein	3,9 % (9)	3,4 % (4)
Thüringen	4,3 % (10)	5,0 % (6)

Quelle: Berechnungen des CHE Centrum für Hochschulentwicklung auf Basis der Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes Wintersemester 2021/22; anteilig und absolut; n = Anzahl der Hochschulen

Der dritte Verteiler umfasste Studiengangsmanager*innen und -koordinator*innen, Studiengangsverantwortliche und Fachstudienberater*innen. Hierbei war das Ziel, pro ausgewähltem Studiengang eine verantwortliche Person zu identifizieren. Die Priorität hatten dabei Studiengangsmanager*innen und -koordinator*innen. War für einen Studiengang kein*e Studiengangsmanager*in oder -koordinator*in vorhanden oder recherchierbar, wurden die Studiengangsverantwortlichen und Fachstudienberater*innen aufgenommen, die auf der Internetseite des Studiengangs als verantwortliche Ansprechpartner*innen gekennzeichnet waren. Hierbei handelte es sich in der Regel um Professor*innen. Allgemeine Studienberater*innen wurden nicht berücksichtigt. Ausgangspunkt für die Recherche war eine Liste der Studiengänge aus dem Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (HRK-Hochschulkompass) vom Mai 2022. Da die Eintragung von Studiengängen in den Hochschulkompass freiwillig erfolgt, kann damit zwar keine allumfassende Aufnahme von Studiengängen garantiert werden, es war jedoch der ganz überwiegende Teil der Studiengänge für das

² Ausgenommen Kunst- und Musikhochschulen.

Wintersemester 2022/23 eingetragen. Nach Abzug von Nebenfachstudiengängen, Studiengängen an privaten und kirchlichen Hochschulen sowie an Kunst- und Musikhochschulen beinhaltete die Liste 17.342 Studiengänge. Da diese Zahl an Studiengängen im gegebenen Zeitrahmen nicht händisch recherchiert werden konnte und dies zudem bedeutet hätte, dass die Studiengangsmanager*innen die beiden anderen Adressat*innengruppen zahlenmäßig weit übertreffen, wurde die Liste nach Hochschulnamen sortiert und nach dem Zufallsprinzip eine 12,5 %-Stichprobe (also jeder 8. Studiengang) gezogen. Für diese 2.168 Studiengänge wurde dann händisch nach den oben genannten Personen recherchiert und die nötigen Informationen aufgenommen. Im Ergebnis konnten nach Abzug von Personen, die für mehr als einen ausgewählten Studiengang verantwortlich waren, 1.840 Personen ermittelt werden, die für die gleiche Anzahl an Studiengängen verantwortlich waren. Da hier aus der relevanten Grundgesamtheit wie zuvor bei den Hochschulen eine Stichprobe gezogen wurde, wurde diese anhand einiger Merkmale auf Repräsentativität geprüft, um sicherzugehen, dass bestimmte Hochschultypen, Bundesländer oder Studienbereiche nicht zufallsbedingt über- oder unterrepräsentiert waren. Das Ergebnis in Tabelle 2 zeigt nur geringe Unterschiede von wenigen Prozenten zwischen der Grundgesamtheit aller Studiengänge und der Auswahlgesamtheit. Zu beachten sind hier die im Vergleich zur vorherigen Abbildung stellenweise abweichenden Kategorien. Der HRK-Hochschulkompass nutzt zur Differenzierung von Hochschultyp und Studienbereich teils andere Abgrenzungen als das Statistische Bundesamt.

Tabelle 2: Vergleich von Grundgesamtheit und Stichprobe der Studiengänge

	Grundgesamtheit von 17.342 Studiengängen	Auswahlgesamtheit von 1.840 Studiengängen
Hochschultyp		
Universität	29,7 % (5.144)	31,4 % (578)
FH/HAW	69,4 % (12.031)	67,6 % (1.244)
Hochschulen eigenen Typs	1,0 % (167)	1,0 % (18)
Bundesland		
Baden-Württemberg	15,1 % (2.620)	15,3 % (282)
Bayern	14,3 % (2.476)	14,7 % (270)
Berlin	4,2 % (735)	4,8 % (89)
Brandenburg	2,1 % (359)	2,3 % (43)
Bremen	1,3 % (231)	1,5 % (27)
Hamburg	2,8 % (489)	2,7 % (50)
Hessen	6,8 % (1.187)	7,1 % (130)
Mecklenburg-Vorpommern	2,4 % (412)	2,3 % (43)
Niedersachsen	8,4 % (1.457)	7,6 % (140)
Nordrhein-Westfalen	21,5 % (3.728)	19,9 % (366)
Rheinland-Pfalz	6,2 % (1.080)	6,2 % (114)
Saarland	1,4 % (247)	1,6 % (30)
Sachsen	4,8 % (835)	5,2 % (95)
Sachsen-Anhalt	3,1 % (532)	3,3 % (60)
Schleswig-Holstein	2,7 % (467)	2,7 % (49)
Thüringen	2,8 % (487)	2,8 % (52)
Studienbereich		
Agrar- und Forstwissenschaften	1,1 % (217)	1,3 % (28)

Gesellschafts- und Sozialwissenschaften	9,3 % (1.870)	9,7 % (208)
Ingenieurwissenschaften	18,5 % (3.717)	19,7 % (422)
Kunst, Musik, Design	3,0 % (605)	2,7 % (58)
Lehramt	23,4 % (4.710)	20,3 % (436)
Mathematik, Naturwissenschaften	15,9 % (3.194)	16,6 % (356)
Medizin, Gesundheitswissenschaften	3,2 % (643)	3,0 % (65)
Sprach- und Kulturwissenschaften	13,0 % (2.623)	13,3 % (285)
Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften	12,6 % (2.533)	13,3 % (286)

Quelle: Berechnungen des CHE Centrum für Hochschulentwicklung auf Basis des HRK-Hochschulkompass vom Mai 2022; anteilig und absolut; n = Anzahl der Studiengänge

Zur Erstellung des finalen Verteilers der angeschriebenen Auswahlgesamtheit wurden im letzten Schritt die drei Einzelverteiler zusammengeführt, was zu einem Gesamtverteiler von 3.777 Personen führte. Auch hier kam es in wenigen Fällen zu Dopplungen von Personen, die etwa als Vizepräsident*innen und als Studiengangverantwortliche auftauchten. Nach Bereinigung dieser Dopplungen umfasste die angeschriebene Auswahlgesamtheit 3.755 Personen. Die Personen der angeschriebenen Auswahlgesamtheit werden im folgenden Kapitel genauer beschrieben und der nach der Befragung empirisch vorliegenden Stichprobensatz gegenübergestellt.

2.2.2 Stichprobenbeschreibung und Repräsentativität

Insgesamt wurden insgesamt 1.443 Fragebögen mindestens teilweise ausgefüllt (vgl. Tabelle 3). Das entspricht einer relativ hohen Rücklaufquote von 38,4 Prozent bezogen auf die angeschriebene Auswahlgesamtheit von 3.755 Personen. Von den 1.443 ausgefüllten Fragebögen wurden jedoch 312 nur zum Teil ausgefüllt, die Befragten haben also die Befragung an einem bestimmten Punkt abgebrochen. Diese Fälle flossen dennoch in die Auswertung der Fragen mit ein, zu denen Angaben gemacht worden sind. Zudem konnten elf Fragebögen nicht ausgewertet werden, weil die Befragten eine Position an ihrer Hochschule angegeben haben, die nicht zur Zielgruppe der Befragung gehört (etwa Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit Aufgabenbereichen außerhalb von Studium und Lehre, Forschung oder Transfer). Diese Fälle wurden aussortiert. Somit konnten letztlich in der Stichprobe 1.432 Fälle ausgewertet werden – eine Quote von 38,1 Prozent bezogen auf die angeschriebene Auswahlgesamtheit. Durch die Filterführung des Fragebogens, das Non-Response-Verhalten bei Fragen, deren Beantwortung nicht verpflichtend war, sowie die Abbrüche des Fragebogens schwankt die konkrete Stichprobengröße für einzelne Fragen.

Tabelle 3: Übersicht über die Online-Befragung von Hochschulmanager*innen

Rahmendaten	
Zeitraum der Durchführung	27. September bis 15. Dezember 2023
Angeschriebene Auswahlgesamtheit	3.755 Personen
Adressat*innen	Vizepräsident*innen und Prorektor*innen für Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer; Forschungsmanager*innen; Transfermanager*innen; Studiengangsmanger*innen und -koordinator*innen; Studiengangverantwortliche und Fachstudienberater*innen an staatlichen deutschen Hochschulen (abzüglich Kunst- und Musikhochschulen) (Stand August 2023)
Stichprobengröße	1.443 Fragebögen (davon 1.131 komplett ausgefüllte Fragebögen), davon 1.432 auswertbare Fälle

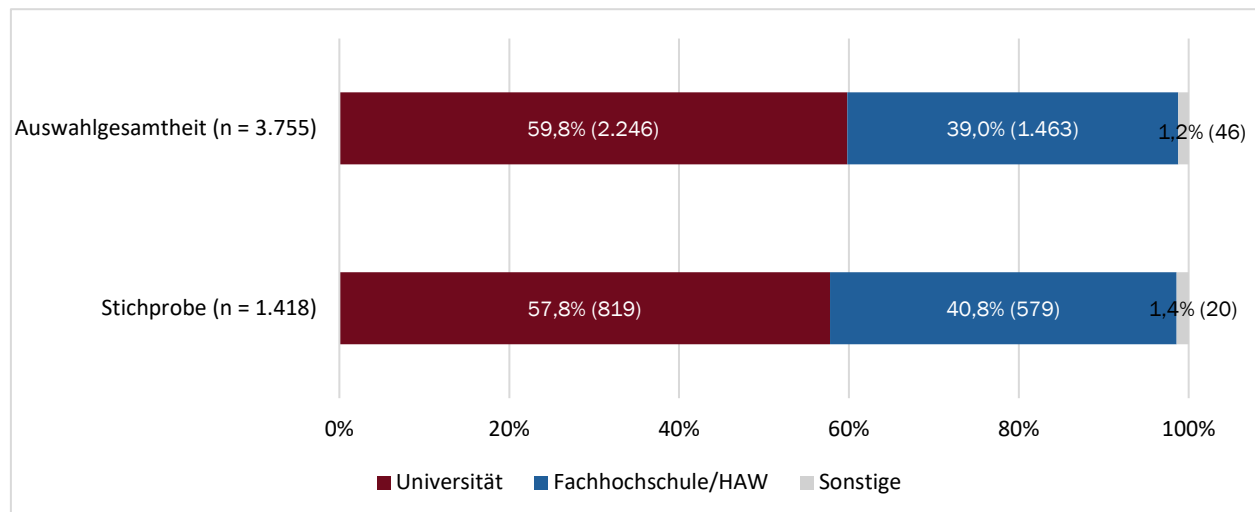
Rücklaufquote	1.432 auswertbare Fälle von 3.755 angeschriebenen Personen (38,1 %)
----------------------	---

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023

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. Die Stichprobenbeschreibung ermöglichte es auch, Bezug auf die Auswahlgesamtheit der angeschriebenen Personen zu nehmen (vgl. Kapitel 2.2.1), um die Gesamtstichprobe hinsichtlich ihrer Strukturmerkmale einzuschätzen und auf eventuelle Verzerrungen hinzuweisen. Als allgemeiner Schwellenwert für eine nennenswerte Abweichung zwischen Gesamtstichprobe und Auswahlgesamtheit wurde dabei ein Wert von fünf Prozent festgelegt.

Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, ist der überwiegende Teil der befragten Hochschulmanager*innen an einer Universität beschäftigt: 57,8 Prozent nennen für ihre Einrichtung diesen Organisationstyp, zu dem auch die Pädagogischen Hochschulen gezählt werden. Die Befragten von Fachhochschulen/HAW inklusive den Verwaltungshochschulen haben einen Stichprobenanteil von 40,8 Prozent. Die sonstigen Hochschulen, zu denen etwa die Dualen Hochschulen gehören, die im HRK-Hochschulkompass zu den „Hochschulen eigenen Typs“ gezählt werden, weisen einen Stichprobenanteil von 1,4 Prozent auf. Dabei wurden Befragte, die für „Sonstiges“ einen Hochschultyp aus dem Bereich Universität oder Fachhochschule/HAW angegeben hatten, im Rahmen der Datenbereinigung händisch dem korrekten Hochschultyp zugeordnet. Beim Vergleich der Stichprobenanteile mit den entsprechenden Anteilen innerhalb der angeschriebenen Auswahlgesamtheit zeigen sich nur geringe Unterschiede, die zwei Prozentpunkte nicht überschreiten.

Abbildung 2: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich des Organisationstyps



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Bitte geben Sie den Organisationstyp Ihrer Einrichtung an.“

Obwohl einzelne Bundesländer teilweise geringe Fallzahlen aufwiesen und keine bundesländerspezifischen Auswertungen für die Beantwortung der Fragestellungen vorgenommen wurden, war es dennoch wichtig, dass in der Stichprobe Bundesländer nicht grundsätzlich über- oder unterrepräsentiert sind. Tabelle 4 zeigt daher die Zusammensetzung der Stichprobe nach Bundesländern und stellt sie der Auswahlgesamtheit der angeschriebenen Personen gegenüber. Es zeigt sich dabei, dass sich die Fallzahlen zwischen den Bundesländern stark unterscheiden und in einigen kleineren Bundesländern recht niedrig waren, wobei in diesen Fällen jedoch auch die angeschriebene Grundgesamtheit begrenzt ist. So haben etwa von 45 angeschriebenen Hochschulmanager*innen in Bremen 18 an der Befragung teilgenommen, was einer überdurchschnittlichen

Rücklaufquote von 40 Prozent entspricht. Insgesamt lassen sich beim Vergleich der Stichprobenanteile mit den Anteilen der Auswahlgesamtheit nur geringe Unterschiede erkennen. Die höchste Abweichung liegt bei 1,1 Prozent im Bundesland Berlin, wo der Stichprobenanteil 3,2 Prozent und der Anteil in der Auswahlgesamtheit 4,3 Prozent beträgt.

Tabelle 4: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich der Bundesländer

	Auswahlgesamtheit (n = 3.755)	Stichprobe (n = 1.409)
Baden-Württemberg	15,7 % (590)	16,3 % (229)
Bayern	14,5 % (545)	13,7 % (193)
Berlin	4,3 % (162)	3,2 % (45)
Brandenburg	2,8 % (106)	3,6 % (51)
Bremen	1,2 % (45)	1,3 % (18)
Hamburg	2,4 % (91)	2,6 % (36)
Hessen	8,7 % (328)	8,6 % (121)
Mecklenburg-Vorpommern	2,1 % (77)	1,9 % (27)
Niedersachsen	8,7 % (325)	9,2 % (129)
Nordrhein-Westfalen	18,3 % (688)	18,9 % (266)
Rheinland-Pfalz	5,6 % (210)	5,3 % (75)
Saarland	2,1 % (80)	2,0 % (28)
Sachsen	4,2 % (156)	3,8 % (54)
Sachsen-Anhalt	2,9 % (110)	2,8 % (39)
Schleswig-Holstein	2,7 % (101)	2,8 % (40)
Thüringen	3,8 % (141)	4,1 % (58)

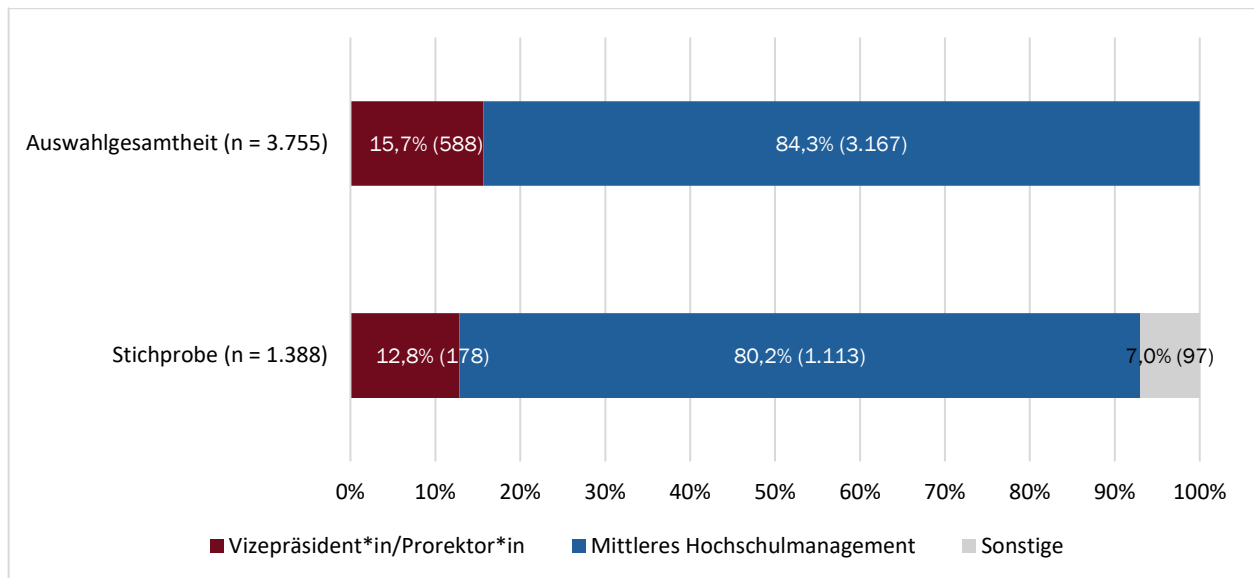
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Bitte wählen Sie aus der Liste das Bundesland aus, in dem sich der Hauptsitz Ihrer Einrichtung befindet:“

Ein wichtiges Merkmal der Befragten war die Angabe ihrer beruflichen Position innerhalb ihrer Hochschule. Da das angeschriebene Hochschulmanagement sowohl hinsichtlich der Hierarchieebenen (Hochschulleitung und mittleres Hochschulmanagement) als auch hinsichtlich der für die Untersuchung relevanten Arbeitsbereiche (Studium und Lehre, Forschung und Transfer) sehr heterogen ist und sich die Untergruppen stark voneinander unterscheiden können, war es aus analytischer Sicht wichtig, diese Gruppen in der Auswertung differenzieren zu können. An dieser Stelle wird jedoch zunächst nur betrachtet, ob sich die Befragten in der Stichprobe hinsichtlich Hierarchieebene oder Arbeitsbereich deutlich von der Auswahlgesamtheit unterscheiden.

Bei der Recherche der Verteiler für die angeschriebene Auswahlgesamtheit (vgl. Kapitel 2.2.1) wurden Personen anhand ihrer frei auf den Webseiten der Hochschulen verfügbaren Informationen hinsichtlich ihrer beruflichen Position kategorisiert. Da diese Angaben möglicherweise nicht immer aktuell, korrekt oder eindeutig waren, ist zu Beginn der Befragung um eine Selbstzuweisung hinsichtlich der beruflichen Position gebeten worden. Das Befragungsergebnis zeigt, dass sich 80,2 Prozent der Befragten dem mittleren Hochschulmanagement zuordnen; 12,8 Prozent bezeichnen sich hauptsächlich als Vizepräsident*in/Prorektor*in und sieben Prozent ordnen sich sonstigen Positionen zu (vgl. Abbildung 3). Im Rahmen der Datenaufbereitung wurden Personen, die „Sonstige“ angegeben haben, aber anhand der optionalen offenen Angabe eindeutig einem relevanten Hochschulmanagementbereich zugeordnet werden konnten, umkodiert. Der hier

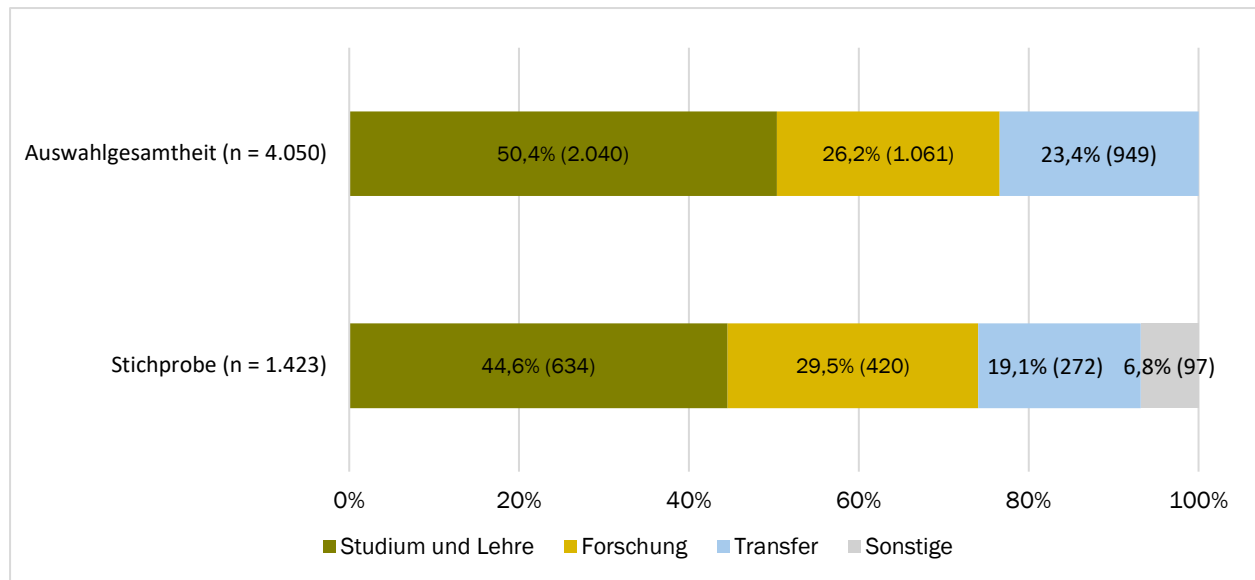
gezeigte Anteil ist bereits entsprechend bereinigt und ermöglicht keine nähere Beschreibung, da keine interpretierbaren Angaben vorliegen. Es zeigt sich, dass sowohl die Anteile für die Vizepräsident*innen/Prorektor*innen als auch für das mittlere Hochschulmanagement ein paar Prozentpunkte niedriger ausfallen als in der Auswahlgesamtheit. Da in der Auswahlgesamtheit jedoch keine Personen mit sonstigen Positionen angeschrieben wurden, beruhen die Anteilsunterschiede auf dieser Kategorie. Es ist keine wesentliche Verzerrung zu Gunsten einer Hierarchieebene zu erkennen.

Abbildung 3: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich der Hierarchieebene



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Hochschule derzeit hauptsächlich inne?“

Das Projekt TransForM fokussiert sich auf den Wissenstransfer mit dem Hochschulmanagement in drei Arbeitsbereichen: Studium und Lehre, Forschung und Transfer. Inwieweit sich die Befragten der Stichprobe diesen drei Bereichen zuordnen, zeigt Abbildung 4. Zu beachten ist, dass hier im Gegensatz zu den vorherigen Auszählungen Mehrfachzuordnungen möglich waren. So war es für Vizepräsident*innen/Prorektor*innen beispielsweise möglich, die Arbeitsbereiche Forschung und Transfer gemeinsam anzugeben, da diese häufig gemeinsam übernommen werden. Diese Personen werden hier beiden Bereichen zugeordnet. Das Gleiche gilt auch für die Auswahlgesamtheit, wo in der Recherche bei Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und dem mittleren Hochschulmanagement häufig nicht eindeutig zwischen Forschung und Transfer unterschieden werden konnte. Daher fällt sowohl die Anzahl der Nennungen (n) in der Auswahlgesamtheit als auch die in der Stichprobe etwas größer aus. Im Ergebnis zeigt sich, dass sich in der Stichprobe der größte Anteil der Befragten mit 44,6 Prozent dem Arbeitsbereich Studium und Lehre zuordnet. Es folgt der Bereich Forschung mit 29,5 Prozent vor dem Bereich Transfer mit 19,1 Prozent. 97 Befragte lassen sich erneut nicht zuordnen und werden unter „Sonstige“ geführt, was einen Anteil von 6,8 Prozent bedeutet. Im Arbeitsbereich Studium und Lehre fällt die Differenz zwischen Stichprobe und angeschriebener Auswahlgesamtheit mit 5,8 Prozent relativ groß aus. Studiengangsmanager*innen und Studiengangsverantwortliche haben sich damit etwas seltener an der Befragung beteiligt. Kleiner sind die Unterschiede in den Bereichen Forschung und Transfer, wobei insbesondere Personen aus dem Bereich Forschung sich vergleichsweise häufig an der Befragung beteiligt haben.

Abbildung 4: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich der Arbeitsbereiche

Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; Mehrfachzuordnungen möglich; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Hochschule derzeit hauptsächlich inne?“

Insgesamt weicht die Stichprobenstruktur also nur in einem Fall nennenswert von der Struktur der angeschriebenen Auswahlgesamtheit ab. Die Abweichungen können unter anderem darin begründet liegen, dass Befragte die Möglichkeit hatten, sich in ihrer Position einer Kategorie „Sonstige“ zuzuordnen, die die angeschriebene Auswahlgesamtheit nicht aufweist. Sie entstehen also zum Teil daraus, dass die frei recherchierbaren Angaben zu den angeschriebenen Personen von den Befragten nicht bestätigt wurden, vielleicht weil sie veraltet, fehlerhaft oder missverständlich waren. Davon abgesehen ist die Übereinstimmung zwischen Stichprobe und Auswahlgesamtheit hoch. Die Stichprobe wird daher hinsichtlich der abgefragten Merkmale als repräsentativ zur Auswahlgesamtheit angesehen.

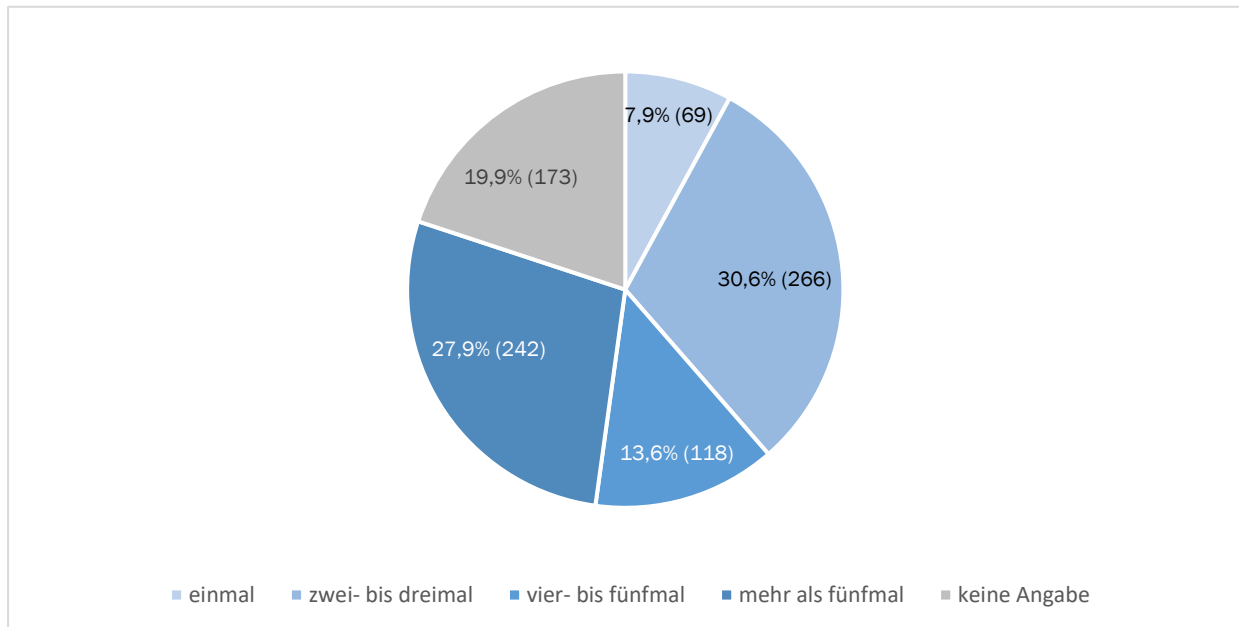
Trotz der kontrollierten Stichprobenziehung in der Auswahlgesamtheit und der gezielten Ansprache und Aufforderung zur Teilnahme an der Online-Befragung, die die Repräsentativität erhöhen (Fischer 2005, S. 23), kann es bei einer Befragung zu Selbstselektionseffekten kommen. Denn auch wenn alle 3.755 Personen der Auswahlgesamtheit angeschrieben und um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten wurden, erfolgte die Entscheidung zum Ausfüllen des Fragebogens durch jedes Individuum selbst. Dies kann zu Verzerrungen führen, da anzunehmen ist, dass sich Personen, die sich für den Gegenstand der Befragung interessieren (in diesem Fall den Wissenstransfer zwischen der eigenen Tätigkeit und der WiHo-Forschung), mit höherer Wahrscheinlichkeit für ein Ausfüllen des Fragebogens entscheiden als Personen, für die dies nicht zutrifft (Kohler, Kreuter & Stuart 2019). Ein solcher Selbstselektionseffekt ist schwer zu erkennen oder zu beheben, da die Eigenschaften und Einstellungen der Personen, die sich gegen eine Teilnahme entscheiden, unbekannt sind (Khazaal et al. 2014, S. 2).

Dass ein Selbstselektionseffekt auch in der vorliegenden Online-Befragung auftritt, lassen die Antworten auf die Frage vermuten, in welcher Rolle die Befragten bisher im Rahmen ihrer Tätigkeit in Aktivitäten der WiHo-Forschung eingebunden waren. Hier antworteten nur 22,6 Prozent der Befragten, dass sie bislang noch nie eingebunden waren. Dass im Umkehrschluss 77,4 Prozent der Befragten angeben, bereits in Aktivitäten der WiHo-Forschung eingebunden gewesen zu sein, erscheint auf Grund der geringen Größe des Forschungsbereichs und der begrenzten Zahl der darin aktiven Akteure (Nickel & Reum 2024, S. 130–132) als ein relativ hoher Wert.

Diese resultieren aus der Folgefrage, die per Filterfunktion ausschließlich denjenigen Personen gestellt wurde, die zuvor angegeben hatten, dass sie in Aktivitäten der WiHo-Forschung eingebunden waren. Dabei gibt ein großer Teil (41,5 %) der Befragten an, bislang vier- bis fünfmal oder häufiger partizipiert zu haben,

was erneut als relativ hoher Wert einzustufen ist. Eine andere Erklärungsmöglichkeit für die gegebenen Antworten könnte sein, dass die Frage teilweise missverstanden und nicht spezifisch auf die WiHo-Forschung, sondern auf die generelle Aktivität in Forschungstätigkeiten bezogen wurde. In welchem Ausmaß diese beiden Möglichkeiten die Antworten beeinflussen, ist jedoch nicht verifizierbar. Trotzdem muss dieser Befund bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Abbildung 5: Häufigkeit der bisherigen Einbindung in Aktivitäten der WiHo-Forschung



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Wie oft sind/waren Sie bisher insgesamt im Rahmen Ihrer Tätigkeit in Aktivitäten der Hochschul- und Wissenschaftsforschung involviert?“

2.2.3 Datenauswertung

Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgte je nach Fragentyp quantitativ oder qualitativ. Die Analyse der quantitativen Daten geschah dabei zunächst mittels Häufigkeitsauszählungen und der Angabe von deskriptiven Lage- und Streuungsparametern. Zur Darstellung der Ergebnisse werden in den Kapiteln 4 bis 7 unterschiedliche Diagrammtypen und Kreuztabellen verwendet, in denen die zugrundeliegende Anzahl der Fälle jeweils ausgewiesen ist. Bei Fragen, die Mehrfachantworten zulassen, kann die Fallzahl größer ausfallen als die Zahl der befragten Personen.

Auch wenn die erreichte Stichprobengröße eine insgesamt hohe Zahl an Fällen zur Folge hat, handelt es sich dennoch um einen Ausschnitt der relevanten Grundgesamtheit. Daher wurde zusätzlich zur reinen Auszählung der Stichprobe mittels Inferenzstatistik geprüft, wie groß das Intervall ist, in dem die Werte der Grundgesamtheit mit ausreichender Wahrscheinlichkeit liegen. Ausgehend von einem Punktschätzwert wurden dazu Fehlerbeträge errechnet, aus denen sich Konfidenzintervalle ergeben. Als zugrundeliegende Sicherheitswahrscheinlichkeit diente hierzu ein in der Forschung üblicher Wert von 95 Prozent (Hazra 2017, S. 4126). Da in der Befragung ausschließlich ordinale und nominale Variablen verwendet wurden und somit keine Mittelwerte berechnet werden konnten, erfolgte die Berechnung mit Proportionen.

Im Ergebnis zeigte sich in den meisten Fällen, dass auf Grund der hohen Stichprobengröße die Fehlerbeträge klein blieben und die Größe der entstehenden Konfidenzintervalle kaum fünf Prozent überschreitet. Daher wurden in den Abbildungen generell keine Konfidenzintervalle mit ausgewiesen, um die Lesbarkeit zu verbessern.

Im nächsten Auswertungsschritt wurden verschiedene Signifikanztests durchgeführt, um zu prüfen, ob sich Gruppen von Befragten mit hinreichender Wahrscheinlichkeit voneinander unterscheiden oder ob die in der Stichprobe erkennbaren Unterschiede mit inakzeptabler Wahrscheinlichkeit zufallsbedingt sind (Nullhypothese). Dies fand insbesondere dort Verwendung, wo in der Stichprobe erkennbare Unterschiede zwischen Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und dem mittleren Hochschulmanagement sowie zwischen Befragten aus den Arbeitsbereichen Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer sichtbar wurden. Hierbei wurde das in der Wissenschaft etablierte Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ (5 %) festgelegt (Stigler 2008, S. 12). Alle Signifikanztests wurden mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS durchgeführt. Da die Befragung ausschließlich nominal und ordinal skalierte Merkmale bzw. Variablen enthielt, kamen nichtparametrische Testverfahren zum Einsatz:

- Mittels Kruskal-Wallis-H-Test wurde untersucht, ob über den Vergleich der mittleren Rangzahlen ordinal skalierte Variablen voneinander unabhängige Stichproben aus der gleichen Verteilung stammen. Die Nullhypothese ist dabei, dass die Teilstichproben aus einer Grundgesamtheit stammen und sich nicht voneinander unterscheiden (Voß 2000, S. 221). Dazu wird auf die Chi-Quadrat-Verteilung zurückgegriffen. Sofern sich signifikante Unterschiede zwischen den Stichproben zeigten, wurden post-hoc Dunn-Bonferroni-Tests durchgeführt, um zu untersuchen, welche der Gruppen sich voneinander unterschieden. Dabei ergaben sich Untergruppen, innerhalb derer sich keine signifikanten Unterschiede erkennen ließen, zwischen denen sich jedoch signifikante Unterschiede zeigten.
- Um die Robustheit der nichtparametrischen Tests zu überprüfen, wurde für die ordinalen Variablen auch auf parametrische Tests zurückgegriffen. Merkmalsausprägungen können gemeinhin als metrisch angenommen werden, wenn sie mindestens ordinal skaliert sind und eine ausreichende Zahl an Ausprägungen (üblicherweise mindestens fünf) aufweisen (Berry 1993, S. 47). Dazu wurde ein einfaktorielles ANOVA-Test bzw. Welch-Test angewendet, um mögliche signifikante Unterschiede in den Mittelwerten zweier Stichproben zu erkennen. Die dazu nötigen Annahmen der Varianzhomogenität und der Normalverteilung der Grundgesamtheit wurden durch Levene-Tests bzw. Shapiro-Wilk-Tests geprüft. Obwohl diese Tests Verstöße gegen die Annahmen zeigten, konnte mit der ANOVA fortgefahren werden, da der Welch-Test gegen Verstöße der Varianzhomogenität robust (Fagerland & Sandvik 2009) und die Stichprobengröße ausreichend groß war ($n > 30$) (Voß 2000, S. 117). Um im Falle der Unabhängigkeit der Stichproben festzustellen, welche Mittelwerte bzw. Gruppen sich voneinander unterschieden, kamen post-hoc Tukey-Kramer-Tests zum Einsatz. Da die parametrischen Tests die gleichen Ergebnisse lieferten wie die nichtparametrischen Tests, wurden diese als robust angesehen und nur die Ergebnisse der nichtparametrischen Tests dargestellt.
- Für die nominalen Variablen, die in keine Rangfolge zu bringen sind, wurden Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests eingesetzt (Voß 2000, S. 122). Auch diese Tests analysieren erst einmal grundsätzlich, ob Unabhängigkeit zwischen den Gruppen besteht. Zellen, die einen erwarteten Wert < 5 aufwiesen, wurden aus der Analyse ausgeschlossen, da der Test nicht robust gegen den Verstoß dieser Annahme ist. Auch ist es bei diesen globalen Tests notwendig, dass das Signifikanzniveau α angepasst bzw. korrigiert wird, da hier mehrere Hypothesen mit einem Test geprüft werden, was ansonsten zu Verzerrungen führt. Daher wurde eine Bonferroni-Korrektur durchgeführt und bei den entsprechenden Auswertungen berücksichtigt (Armstrong 2014). Das Signifikanzniveau α wurde dabei durch die Anzahl der lokalen Tests dividiert, um das Signifikanzniveau der Globalhypothese festzulegen. Die Größe des adjustierten Signifikanzniveaus wird bei den jeweiligen Tests angegeben. Bei Tests nach Hierarchieebenen zum Beispiel betrug der angepasste Wert $\alpha = 0,05/(2 \cdot 3) = 0,008$, da in diesem Fall zwei Merkmalsausprägungen und drei Gruppen vorlagen, zwischen denen getestet wurde (Warner 2012, S. 762). Wenn global ein signifikanter Zusammenhang zwischen Gruppen (etwa zwischen der Hierarchieebene des Hochschulmanagements und den Antworten auf die Frage, ob die Inhalte der WiHo-Forschung zu schwer verständlich sind) bestand, mussten für die Identifikation von Unterschieden zwischen einzelnen Gruppen im Anschluss paarweise Vergleiche durchgeführt werden. Dafür wurden

post-hoc 2x2-Chi-Quadrat-Tests nach Fisher durchgeführt (Shan & Gerstenberger 2017). Diese Vergleiche erlaubten es, die Gruppen paarweise miteinander zu vergleichen. Daraus ergaben sich erneut Untergruppen: Innerhalb einer Untergruppe bestanden keine signifikanten Unterschiede; zwischen den Gruppen bestanden signifikante Unterschiede.

Wenn die jeweiligen Tests signifikante Unterschiede zwischen den Teilstichproben ausweisen, wird dies mit einem Vermerk unter der Abbildung und in der Abbildung mit einem Sternchen-Symbol (*) angezeigt. Die Untergruppen bzw. Teilstichproben werden dann mit einem Index in Kleinbuchstaben (a, b, c) markiert. Untergruppen, die den Index nicht teilen, unterscheiden sich nach den Ergebnissen der post-hoc-Tests auf dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ voneinander.

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. Umfangreichere qualitative Analysen wurden hier nicht angewendet, da es sich bei den Antworten vielfach nicht um zusammenhängende Texte, sondern um einzelne Wörter und Satzfragmente handelte, die keine tiefere Interpretation ermöglichten. Umfangreichere qualitative Analysen wurden dagegen im Rahmen der Auswertung der Expert*inneninterviews durchgeführt, die Gegenstand des folgenden Abschnitts sind.

2.3 Expert*inneninterviews mit Wissenschafts- und Hochschulforscher*innen

Flankiert wurde die Datenbasis der Online-Befragung von Hochschulmanager*innen aus den Bereichen Studium und Lehre, Forschung und Transfer von insgesamt zehn Expert*inneninterviews mit deutschen Wissenschafts- und Hochschulforscher*innen. Diese lieferten vertiefte Erkenntnisse zur Relevanz des Hochschulmanagements für die WiHo-Forschung, zur Kooperation zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement sowie zu den konkreten Transferaktivitäten. Da die Auswahl an Wissenschafts- und Hochschulforscher*innen, die sich bei ihren Forschungsarbeiten mit dem Thema Hochschulmanagement befassen, zahlenmäßig begrenzt war und ein besonderes Interesse an vertiefenden Fragen und Einschätzungen der Forscher*innen bestand, wurde hierfür ein qualitatives Forschungsvorgehen gewählt (Trinczek 2005, S. 210).

2.3.1 Erhebungs- und Auswertungsmethodik

Ergänzend zur Online-Befragung von Hochschulmanager*innen wurden offene, teilstrukturierte Leitfadenterviews mit WiHo-Forscher*innen durchgeführt, um die Perspektive zu erweitern und erzielte Befragungsergebnisse mit Akteuren aus dem Forschungsfeld zu reflektieren. Die Methode des Expert*inneninterviews war für die zugrundeliegenden Fragestellungen besonders geeignet, da sowohl ein Forschungsinteresse an Sachinformationen (z. B. der Frage, wie Forschungsthemen gewonnen wurden oder wie häufig mit dem Hochschulmanagement zusammengearbeitet wurde) als auch an subjektiver Wahrnehmung (z. B. als wie wichtig der Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement eingeschätzt wird) bestand. Expert*innen sind im Sinne dieser Erhebungsmethode Personen, die in Abhängigkeit der Forschungsfragen den Forschenden die Teilhabe an exklusivem Expert*innenwissen ermöglichen. Das Kriterium als Expert*in ist damit von den Forschenden auf Grund des Status oder einer zugeschriebenen Rolle bestimmt und weniger basierend auf dem Interesse an der Privatperson (Helfferich 2011, S. 40f.). Expert*innen sind in diesem Sinne Repräsentant*innen, da sie Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen einer Organisation oder Gruppe repräsentieren (Meuser & Nagel 2005, S. 73ff.). Die ausgewählten Interviewpartner*innen werden im folgenden Kapitel 2.3.2 vorgestellt.

Um die Offenheit der Interviews zu gewährleisten, sollten die Befragten dabei in ihren eigenen Worten antworten; durch den im Vorfeld erarbeiteten Gesprächsleitfaden waren nur Fragenkomplexe vorgegeben.

Eine solche Teilstrukturierung eignet sich hier besonders, da ein erhöhtes Interesse am informativen Gehalt eines Gesprächs besteht (Helfferrich 2011, S. 39) und die Befragten auf das für die Fragestellung relevante Expertentum begrenzt werden (Mayring 2003, S. 37). Zudem verbessert sich die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Der verwendete Leitfaden gliedert 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

Der vollständige Leitfaden mit den vier Themenblöcken und den jeweiligen Fragen ist im Anhang in Kapitel 11.4 einsehbar.

Zur Auswertung der Transkripte wurde auf eine inhaltlich strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Dieses Auswertungsverfahren für qualitative Daten hat den Vorteil, dass es stärker regelgeleitet abläuft und damit im Vergleich zu anderen, freieren Analyseverfahren eine bessere intersubjektive Nachvollziehbarkeit aufweist (Mayring 2003, S. 12ff.). Kernelement hierbei ist ein Analyseraster, mit dessen Hilfe das Material auf die für die Fragestellung relevanten Informationen hin untersucht und Kategorien zugeordnet wird. Das Analyseraster bzw. Kategoriensystem wurde dabei deduktiv aus den vorhandenen Fragestellungen und Vorüberlegungen entwickelt, blieb aber im Verlauf der Analyse offen und induktiv anpassbar. Somit weist das Vorgehen sowohl deduktive als auch induktive Elemente auf, was bei der qualitativen Inhaltsanalyse üblich ist (Schneijderberg, Wieczorek & Steinhardt 2022, S. 38). Im Unterschied zu Kodierverfahren werden die so zugeordneten Informationen im Anschluss aus dem Text extrahiert und getrennt vom Ursprungsmaterial analysiert und zusammengefasst (Gläser & Laudel 2004, S. 44).

2.3.2 Durchführung und Fallauswahl

Die Expert*inneninterviews wurden zwischen dem 15. Mai und dem 14. August 2024 geführt. Die Gespräche fanden online über die Plattform Zoom statt und wurden nach Einholung einer Einwilligung zur späteren Transkription und Auswertung aufgezeichnet. Die Länge der Interviews lag zwischen 45 und 60 Minuten. Im Anschluss wurden die Audioaufnahmen mit Hilfe der KI-gestützten Software *f4x* automatisch transkribiert. Die Software bietet eine mit der deutschen Datenschutz-Grundverordnung konforme Speicherung und anschließende Löschung der Aufnahmen. Die Transkripte wurden vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung noch einmal händisch korrigiert, um Fehler in der automatischen Transkription zu beseitigen. Da die Transkripte für eine inhaltlich strukturierende Auswertung vorbereitet wurden, wurden sie nahe an der Schriftsprache transkribiert. So wurden etwa Dialekte bereinigt, Satzbaufehler teilweise korrigiert und Interjektionen ohne Sachinformationen entfernt. Die Transkription erfolgte vollständig, es wurden keine Passagen von vornherein als irrelevant ausgeschlossen.

Zudem wurde im Rahmen der Transkription auch eine umfassende Anonymisierung durchgeführt. Die Anonymisierung soll den datenschutzrechtlichen und forschungsethischen Ansprüchen an den Schutz der Befragten und ihrer Daten gerecht werden, indem die Identifikation einzelner Personen anhand ihrer getätigten Aussagen erschwert bzw. im Idealfall unmöglich gemacht wird (Saunders, Kitzinger & Kitzinger 2015). Da die Anonymisierung bereits früh in der Aufbereitungsphase und vor der Analyse der Daten durchgeführt wurde, wird dabei von einer analyseorientierten Anonymisierungsstrategie gesprochen (Werner, Meyer & Bischof 2023, S. 11). Dabei wurden alle direkten Identifikatoren wie etwa Namen, Organisationen oder Ortsbezeichnungen entfernt. Das Transkript wurde zusätzlich durch aufmerksames Lesen auf subtilere, indirekte Identifikatoren durchsucht, um diese ebenfalls zu entfernen oder zu generalisieren. So wurde beispielsweise die namentliche Nennung eines Arbeitskollegen durch die generalisierende Aussage „Kolleg*in“ ersetzt. Wurden Identifikatoren entfernt oder generalisiert, so wurde darauf durch die Verwendung von Klammern hingewiesen, bei der Entfernung des Namens eines Kollegen/einer Kollegin etwa durch [Kollege]. Auf Grund

der Anonymisierungsanforderungen enthalten Textpassagen und direkte Zitate in der Studie keine Kennkürzel.

Das für die Durchführung der inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse zentrale Kategoriensystem orientierte sich an den Fragestellungen des Leitfadens, blieb jedoch während der gesamten Auswertung teilweise offen, was nachträgliche Anpassungen erlaubte. Das konkret verwendete Kategoriensystem ist im Anhang in Kapitel 11.5 einsehbar. Die Extraktion der identifizierten Passagen im Material erfolgte computergestützt mit Hilfe des Programms „MaxQDA“.

Die befragten Expert*innen sind Forscher*innen, die der deutschen Wissenschafts- und Hochschulforschung zuzurechnen sind. Bei der bewussten 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 mit einer klassisch wissenschaftsorientierten Perspektive zu berücksichtigen. Es wurde auch auf ein möglichst ausgeglichenes Geschlechterverhältnis geachtet.

Im Ergebnis konnten Expert*inneninterviews mit zehn Personen geführt werden, von denen sieben Professor*innen sind. Das Geschlechterverhältnis war mit jeweils fünf Männern und Frauen ausgeglichen. Sechs Expert*innen waren an Universitäten beschäftigt, ein*e Expert*in an einer Fachhochschule/HAW und drei Expert*innen an einer Einrichtung der außeruniversitären Forschung. Sieben Expert*innen arbeiteten ausschließlich in der WiHo-Forschung, während die Aufgabenbereiche von drei Expert*innen sowohl Aufgaben in der WiHo-Forschung als auch im Hochschulmanagement umfassten. Tabelle 5 gibt eine anonymisierte Übersicht über die befragten Expert*innen.

Tabelle 5: Übersicht über die befragten Expert*innen

Kennkürzel	Geschlecht	Einrichtungstyp	Akademischer Grad	Tätigkeitsbereich
Interview 1	Weiblich	Universität	Prof. Dr.	Hybridrolle
Interview 2	Männlich	Universität	Dr.	Hybridrolle
Interview 3	Männlich	Universität	Prof. Dr.	Forschung
Interview 4	Männlich	Universität	Prof. Dr.	Forschung
Interview 5	Weiblich	Universität	Prof. Dr.	Forschung
Interview 6	Weiblich	Außeruniversitäre Forschung	Dr.	Forschung
Interview 7	Weiblich	Fachhochschule/HAW	Dr.	Hybridrolle
Interview 8	Männlich	Außeruniversitäre Forschung	Prof. Dr.	Forschung
Interview 9	Männlich	Universität	Prof. Dr.	Forschung
Interview 10	Weiblich	Universität	Prof. Dr.	Forschung

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2024

3 Das Hochschulmanagement als Zielgruppe und Rezipient der WiHo-Forschung

Die Ergründung der Handlungsrelevanz von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung für das Hochschulmanagement ist ein zentrales Forschungsinteresse des Projektes TransForM. Dabei geht es nicht nur darum, ob Forschungsergebnisse wahrgenommen, sondern auch ob sie im Arbeitsumfeld genutzt werden (Menold 2008). Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist – so die Annahme – ein geeigneter Wissenstransfer. Vor diesem Hintergrund wird in Kapitel 3 zunächst beleuchtet, welchen generellen Stellenwert die befragten Hochschulmanager*innen wissenschaftlichen Erkenntnissen für ihre Arbeit beimessen. Im zweiten Schritt erfolgt dann die vertiefte Analyse spezifisch bezogen auf die WiHo-Forschung. Dazu wird hier zunächst der Frage nachgegangen, wie bekannt die Einrichtungen der WiHo-Forschung im Hochschulmanagement sind. Bei der WiHo-Forschung handelt es sich um ein interdisziplinäres Feld, auf dem sich eine große Zahl institutioneller Akteure bewegt (Nickel & Reum 2024). Die Orientierung fällt Externen daher schwer. Deshalb ist der Bekanntheitsgrad der im Feld der WiHo-Forschung tätigen institutionellen Akteure ein erster Indikator. Daran anknüpfend schließt sich die Analyse von Befragungsergebnissen zur Rezeption und Relevanz von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung für das Hochschulmanagement an. Ergänzend dazu wird dann die Perspektive der WiHo-Forschung dahingehend beleuchtet, inwiefern das Hochschulmanagement überhaupt als Zielgruppe wissenschaftlicher Erkenntnisse gesehen wird.

3.1 Bekanntheit von Einrichtungen der WiHo-Forschung

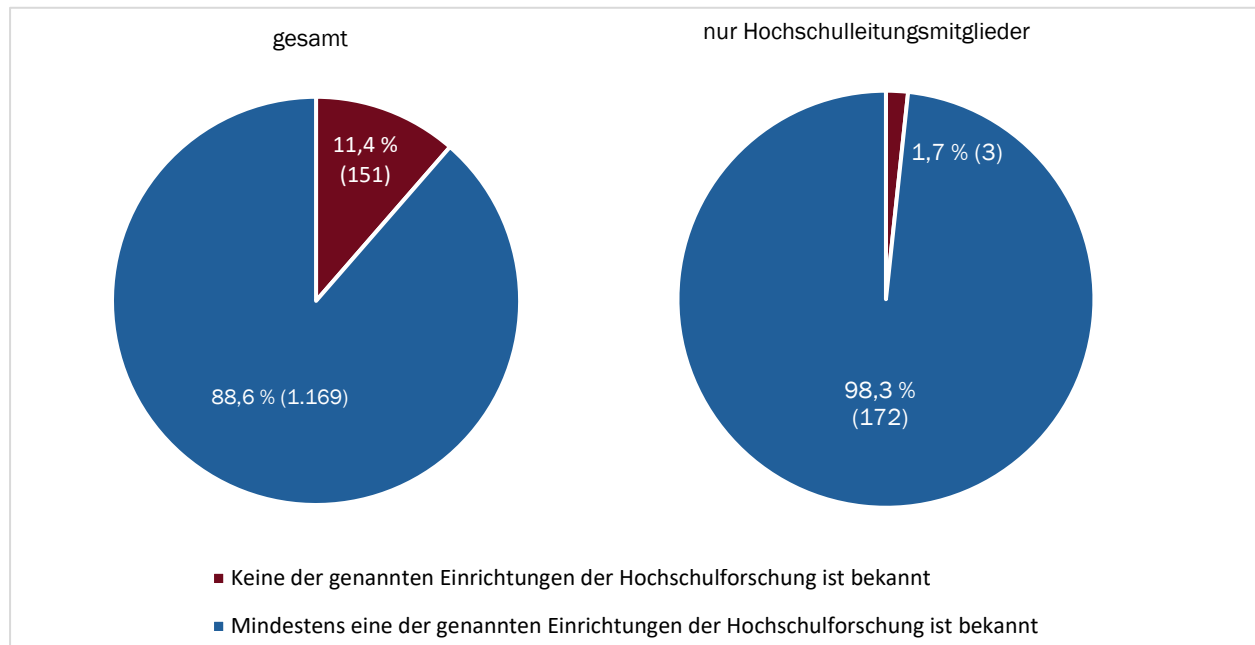
In der ersten TransForM-Teilstudie wurde eine Fülle institutioneller Akteure erfasst, die auf dem Gebiet der WiHo-Forschung in Deutschland aktiv sind (Nickel & Reum 2024, S. 15ff.) Damit sind Einrichtungen gemeint, zu deren Hauptprofilmerkmalen die WiHo-Forschung zählt und die in einschlägigen Verzeichnissen gelistet sind (ebd. S. 10). Diese sind überwiegend an Hochschulen angesiedelt oder agieren als außeruniversitäre Forschungsinstitute. Um ein Bild von deren Bekanntheit bei Hochschulmanager*innen zu bekommen, wurden den Teilnehmenden zu Beginn der Online-Befragung zwei Listen getrennt nach nationalen Einrichtungen der Hochschulforschung und der Wissenschaftsforschung (vgl. Kapitel 11.2) zur Verfügung gestellt mit der Bitte, anzugeben, welche davon ihnen bekannt sind. Vorgeschaltet war den Fragen jeweils eine kurze Definition zur Charakterisierung der beiden Forschungsfelder, die sich an denen des Wissenschaftsrates orientiert (WR 2014, S. 7). Dadurch sollten die Befragten ein möglichst klares Bild vom Untersuchungsgegenstand erhalten. Die vorgelegten Listen stimmen mit denen überein, die im Rahmen von TransForM-Teilstudie 1 als Grundlage für die Dokumentenanalyse genutzt wurden. Die vorliegende Teilstudie 2 zielt allerdings nicht darauf ab, die Bekanntheit aller WiHo-Forschungsakteure im Sinne einer Rangfolge zu ermitteln, sondern es wird im Folgenden eine aggregierte Auswertung vorgenommen.

In der Gesamtsicht zeigt sich, dass keine der 73 gelisteten Einrichtungen sowohl der Wissenschafts- als auch der Hochschulforschung mehr als der Hälfte der Befragten bekannt ist. 56,2 Prozent (41) der Einrichtungen haben sogar nur einen Bekanntheitsgrad von unter fünf Prozent. Betrachtet man ausschließlich die 48 gelisteten Einrichtungen der Hochschulforschung, so sind diese im Durchschnitt 8,7 Prozent der befragten Hochschulmanager*innen bekannt, wobei der höchste Bekanntheitsgrad einer Einrichtung 48,1 Prozent beträgt. Etwas geringer fallen die Werte bezogen auf die Einrichtungen der Wissenschaftsforschung aus. Hier sind die 29 abgefragten Akteure durchschnittlich 8,1 Prozent der Befragten bekannt. Dass die bekannteste Einrichtung der Wissenschaftsforschung mit 35,9 Prozent deutlich weniger bekannt ist als die bekannteste Einrichtung der Hochschulforschung, weist darauf hin, dass auch die Streuung geringer ist. Die Standardabweichung der Stichprobe beträgt bei den Akteuren der Wissenschaftsforschung 9,2 Prozent, bei den Akteuren der Hochschulforschung liegt sie bei 13,8 Prozent, d. h. die Bekanntheit der Akteure der Hochschulforschung streut stärker. Das bestätigt der Variationskoeffizient, der bei den Akteuren der Hochschulforschung

158,2 Prozent und bei den Akteuren der Wissenschaftsforschung 114 Prozent beträgt.

11,4 Prozent der Befragten geben an, dass ihnen gar keine der genannten Einrichtungen der Hochschulforschung bekannt sind (vgl. Abbildung 6). Auch hier ergeben sich wieder Unterschiede nach Hierarchieebene: Nur 1,7 Prozent der befragten Hochschulleitungen kennen überhaupt keinen der Akteure in der Hochschulforschung, im mittleren Hochschulmanagement liegt der Wert bei deutlich größeren 12,7 Prozent.

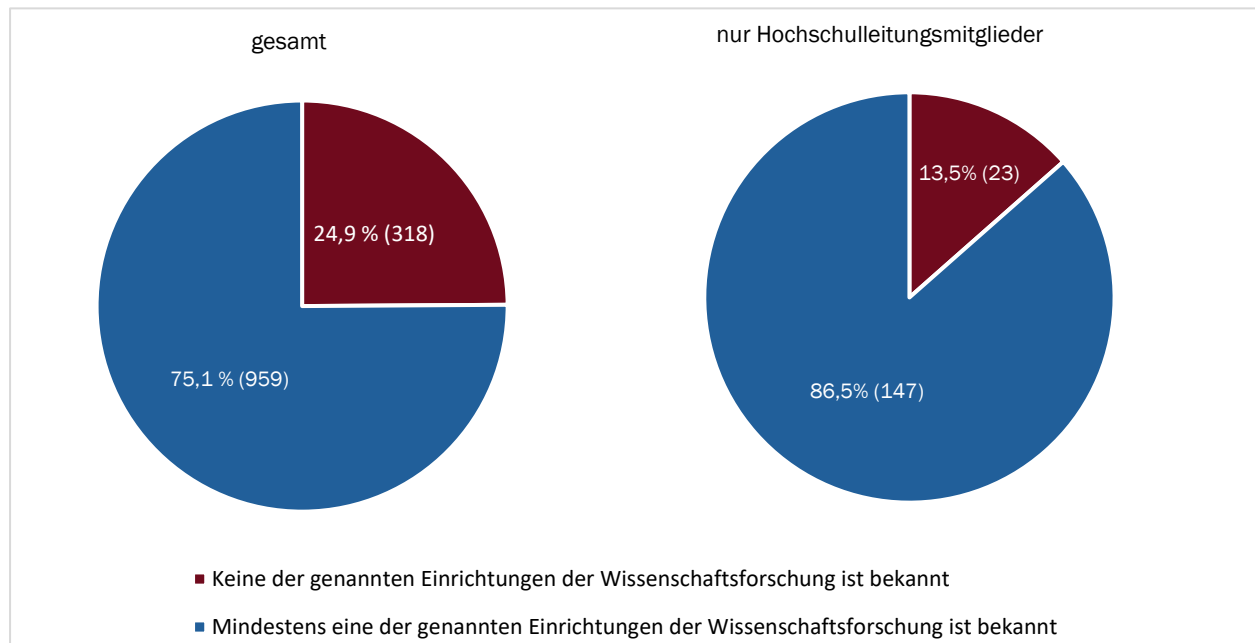
Abbildung 6: Anteil Hochschulmanager*innen, denen keine Einrichtung der Hochschulforschung bekannt ist



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche der angegebenen Einrichtungen, die auf diesem Gebiet aktiv sind, sind Ihnen bekannt?“

Im Vergleich dazu ist der Anteil der Befragten, die keine der gelisteten Einrichtungen der Wissenschaftsforschung kennen, deutlich größer. Abbildung 7 zeigt, dass er insgesamt bei 24,9 Prozent liegt. Erneut zeigen sich Unterschiede nach Hierarchieebene: Mit 13,5 Prozent der befragten Hochschulleitungen unterschreitet der Anteil deutlich den Gesamtanteil; der Anteil im mittleren Hochschulmanagement liegt entsprechend mit 26,3 Prozent etwas darüber. Damit lässt sich festhalten, dass der Bekanntheitsgrad der Einrichtungen der Hochschulforschung etwas höher ausfällt als der der Einrichtungen der Wissenschaftsforschung. Auf der Hierarchieebene zeigen sich ebenfalls Unterschiede zwischen den befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und Inhaber*innen mittlerer Hochschulmanagementpositionen.

Abbildung 7: Anteil Hochschulmanager*innen, denen keine Einrichtung der Wissenschaftsforschung bekannt ist



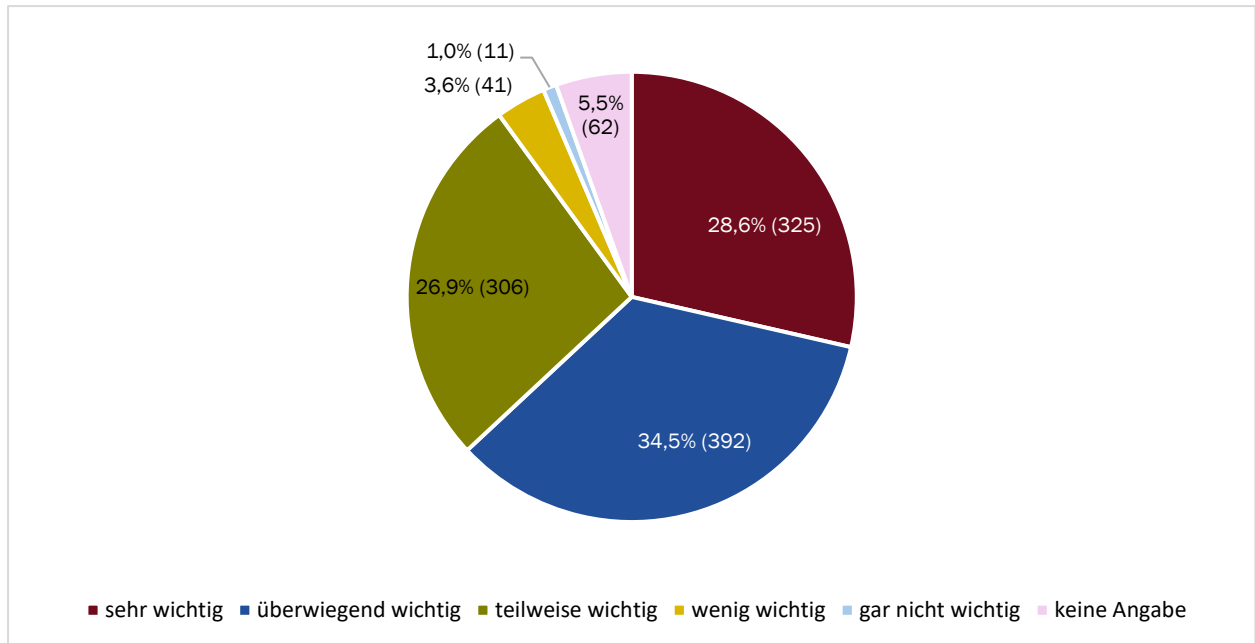
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche der angegebenen Einrichtungen, die auf diesem Gebiet aktiv sind, sind Ihnen bekannt?“

3.2 Stellenwert wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Arbeit des Hochschulmanagements

Ein großer Teil der befragten Hochschulmanager*innen misst der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in ihre Arbeit einen hohen Stellenwert bei. Wie aus Abbildung 8 hervorgeht, stufen insgesamt 63,1 Prozent diese 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.

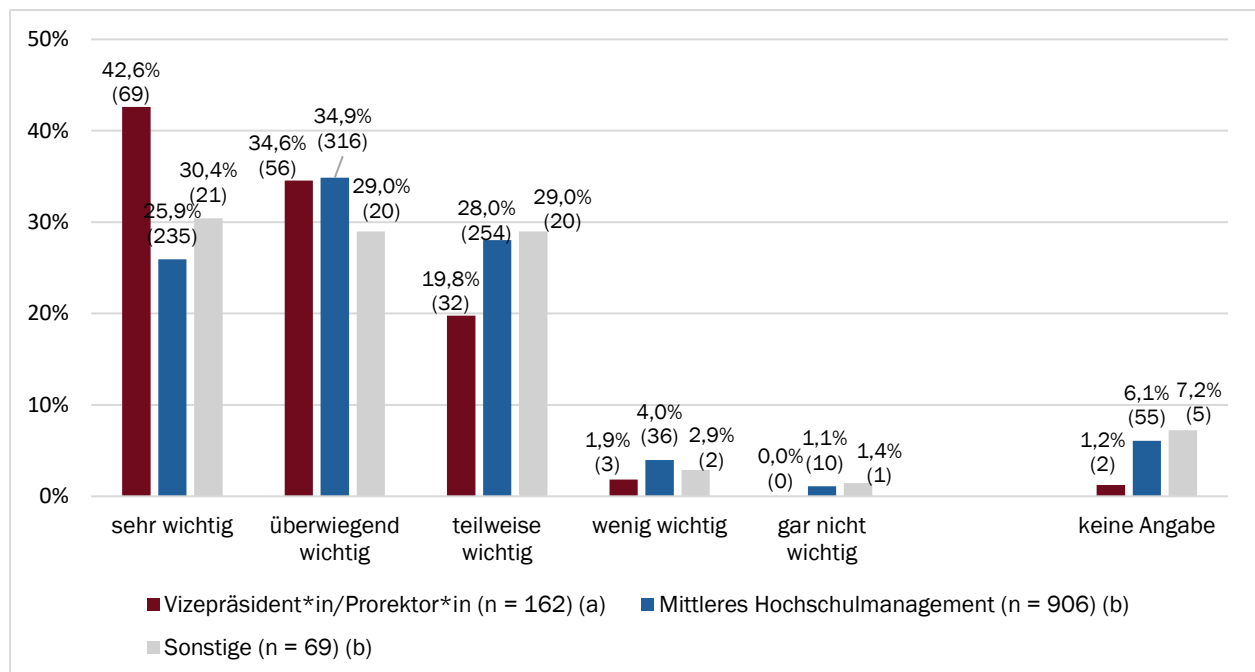
Dabei lassen sich Unterschiede nach Hierarchieebenen feststellen (vgl. Abbildung 9). Schätzen 42,6 Prozent der befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen die Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in ihre Arbeit als „sehr wichtig“ ein, liegt der Anteil bei den mittleren Hochschulmanagementpositionen hier nur bei 25,9 Prozent. Umgekehrt beurteilen 28 Prozent der mittleren Hochschulmanager*innen dieses Item als „teilweise wichtig“, wohingegen es bei den Vizepräsident*innen/Prorektor*innen nur 19,8 Prozent sind. Die Signifikanztests zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten bei beiden Gruppen. Keine validen Unterschiede zeigen sich hingegen differenziert nach den drei untersuchten Arbeitsfeldern Lehre und Studium, Forschung und Transfer. Die minimalen deskriptiv erkennbaren Abweichungen zwischen den Arbeitsbereichen sind in den durchgeführten statistischen Tests nicht signifikant und werden daher nicht weiter betrachtet.

Abbildung 9: Wichtigkeit der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse ins Hochschulmanagement



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Wie wichtig finden Sie generell die Einbeziehung wissenschaftlich abgesicherter Erkenntnisse in die Arbeit im Hochschulmanagement?“

Abbildung 8: Wichtigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse differenziert nach Hierarchieebenen



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

Um mehr darüber in Erfahrung zu bringen, in welchen konkreten Handlungsbereichen des Hochschulmanagements die Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse als besonders relevant angesehen wird, wurden diejenigen Befragten, die mindestens mit „teilweise wichtig“ geantwortet hatten, per Filterfrage darum

gebeten, dazu nähere Angaben zu machen. Dieser Bitte sind 375 Befragte nachgekommen. Die Antworten auf die offene Frage konnten 693-mal den 31 induktiv erstellten Kategorien zugeordnet werden. Mit 12,8 Prozent aller Nennungen (89) am häufigsten werden Handlungsbereiche angegeben, die sich auf die Erarbeitung übergeordneter **Hochschulstrategien** und die **Hochschulentwicklung** beziehen. Spezifisch wird in diesem Sektor am meisten das Veränderungsmanagement (Change Management) an Hochschulen angesprochen, aber auch die Entwicklung von Hochschulprofilen, die strategische Ausrichtung der Hochschule oder die Hochschulmission. In diesen Bereichen sehen Befragte folglich eine besondere Notwendigkeit dafür, sich gezielt auf Studienergebnisse und Empfehlungen aus der Forschung zu beziehen. Seltener kommen auch Strategien für bestimmte Hochschulbereiche wie Forschung und Transfer zur Sprache. Hierbei ist auffällig, dass es, obwohl es sich dabei in erster Linie um übergeordnete Strategien handelt, im Befragungsergebnis keine größeren Unterschiede in der Häufigkeit der Erwähnung zwischen Befragten aus der Hochschulleitung und dem mittleren Hochschulmanagement gibt.

Am zweithäufigsten nennen die Befragten die Handlungsbereiche **Qualitätsmanagement in Lehre und Forschung** sowie **Studiengangsentwicklung**. Jeweils 9,7 Prozent der Nennungen (67) entfallen darauf. In beiden Bereichen ist auch der Anteil unter den Befragten des mittleren Hochschulmanagements etwas größer als der Anteil unter den Hochschulleitungsmitgliedern. Spezifisch im Qualitätsmanagement wird oft die Messung von Forschungsleistungen und deren Wirkung angesprochen. Mit Blick auf die Lehre erwähnen die Befragten häufiger, dass Forschungsergebnisse bezogen auf die Akkreditierung von Studiengängen hilfreich seien. Erwähnt werden auch Forschungsergebnisse bezogen auf die Durchführung von Evaluationsverfahren sowie generell auf empirische Erhebungen an Hochschulen. Forschung helfe auch dabei, Erfolgs- und Qualitätsindikatoren zu beurteilen und anzuwenden. In der Studiengangsentwicklung sehen die Befragten einen Nutzen speziell bei der Entwicklung neuer Studiengänge oder bei der Ausrichtung auf neue Zielgruppen für bestehende Studiengänge. Auch bei der geforderten Kompetenzorientierung von Studiengängen sowie den Studiengangsinhalten und Curricula können nach Ansicht der Befragten Forschungsergebnisse einen ausgeprägten Nutzen entfalten.

Die dritthäufigste Anzahl der Nennungen betrifft **Transfer bzw. Third Mission** sowie die **Forschung** allgemein. 7,4 Prozent (51) entfallen jeweils auf diese beiden Tätigkeitsbereiche. Beides sind relativ weitgefaste Kategorien bzw. Handlungsbereiche, die von den Befragten häufig ohne weitere Spezifizierungen genannt werden. Beim Transfer spielt bei einigen Befragten dessen Messbarkeit eine Rolle, aber auch Strategien für Transfer und Third Mission. Wissenschaftliche Erkenntnisse könnten hier einen wertvollen Beitrag leisten. Im Tätigkeitsfeld Forschung allgemein werden vor allem Anreizsysteme für Forscher*innen und Strategiefragen erwähnt. Insgesamt wird das Arbeitsfeld Forschung häufiger vom mittleren Hochschulmanagement adressiert als von den Hochschulleitungen, die auf die offene Frage geantwortet haben.

Deutlich weniger genannt werden die Handlungsfelder **Hochschulpersonal** mit 6,3 Prozent (44), **Hochschuldidaktik** mit 5,2 Prozent (36) sowie der Bereich der **Finanzierung** mit 3,5 Prozent (24). Darüber hinaus werden weitere Tätigkeitsfelder nur von einem geringen Teil der Befragten erwähnt.

Im Anschluss wurden diejenigen Befragten, die bei der Frage nach der Wichtigkeit der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse ins Hochschulmanagement die Antwortoptionen „wenig wichtig“ oder „gar nicht wichtig“ gewählt haben, in einer offenen Frage darum gebeten, ihre Einschätzung zu erläutern. Dieser Bitte kamen allerdings nur 52 Personen nach. Demzufolge ist auch die Menge der gegebenen Antworten (26) begrenzt. Deshalb ist die Aussagekraft stark eingeschränkt. Der Vollständigkeit halber sollen aber die hier erkennbaren Tendenzen trotzdem kurz dargestellt werden. Sechsmal wird von den Befragten Skepsis gegenüber wissenschaftlichen Erkenntnissen im Hochschulmanagement geäußert, weil die **Vielfalt der Hochschulen und Fächer** die wissenschaftliche Absicherung von Managemententscheidungen erschweren würde. Hochschulen und Fächer sind nach Ansicht dieser Befragten durch spezielle Kontexte und Fachkulturen geprägt, die allgemeingültige wissenschaftliche Aussagen in der Praxis kaum umsetzbar machen. Das gelte besonders für kleine Fächer und Hochschulen. Fast ebenso häufig (5-mal) merken die Befragten an, dass das Hochschulmanagement viel **kürzere Zeithorizonte** habe als die Forschung und auch die Arbeitskultur zu verschieden sei. Problemlösungen würden in der Praxis innerhalb kurzer Zeit benötigt und

wissenschaftliche Ergebnisse würden auf der anderen Seite schnell veralten. Von fünf Befragten werden zudem der **Praxisbezug und die Relevanz wissenschaftlicher Ergebnisse allgemein** in Zweifel gezogen. Sie seien oft zu unspezifisch und theoretisch und daher nicht relevant für die eigene Arbeit. Selbstkritischer bezogen auf das Hochschulmanagement sind vier Befragte, die die **Strukturen an Hochschulen** für zu wenig agil und für zu eingefahren halten, um wissenschaftliche Erkenntnisse umsetzen zu können. Die Versuche werden als zu zeitaufwendig und wenig erfolgsversprechend angesehen.

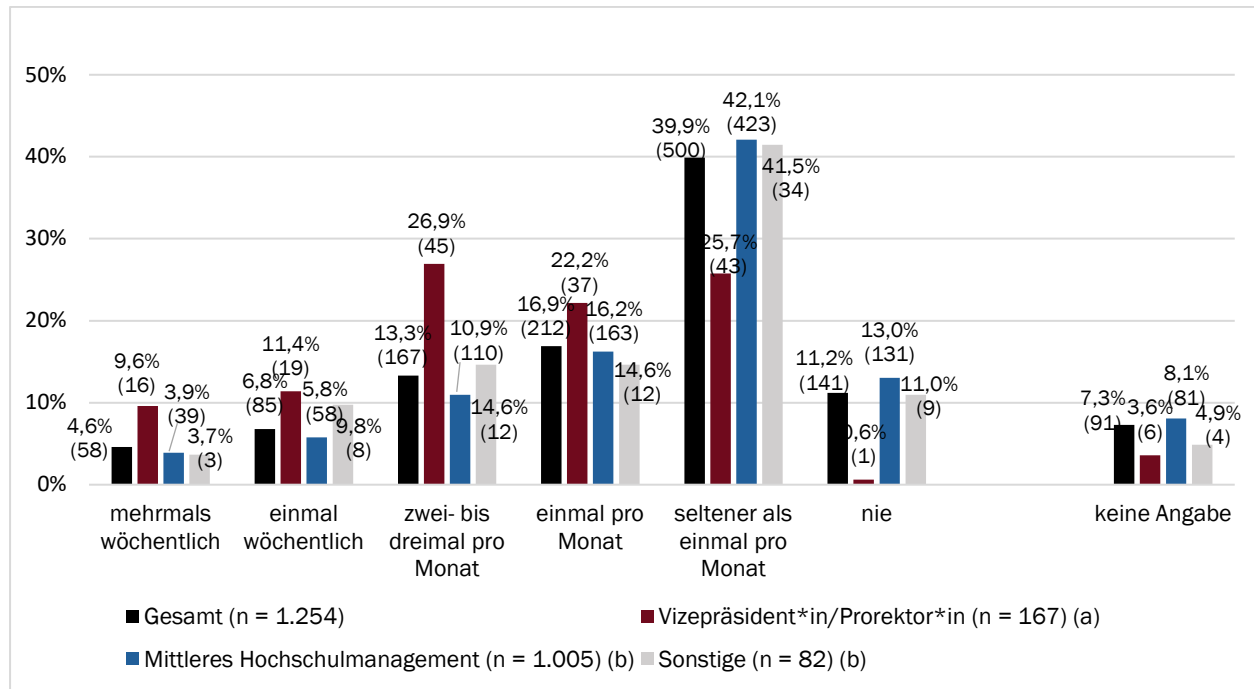
3.3 Relevanz des Wissenstransfers zwischen Hochschulmanagement und WiHo-Forschung

Wie das vorhergehende Kapitel gezeigt hat, messen Hochschulmanager*innen der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die eigene Arbeit generell einen hohen Stellenwert bei. Vor diesem Hintergrund soll nun ein vertiefter Blick auf die Rezeptionshäufigkeit und die Relevanz von Erkenntnissen spezifisch aus der WiHo-Forschung geworfen werden.

Insgesamt zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der befragten Hochschulmanager*innen „seltener als einmal pro Monat“ (39,9 %) oder „einmal pro Monat“ (16,9 %) Erkenntnisse der WiHo-Forschung aufnehmen (vgl. Abbildung 10). Deutlich geringer fallen die Anteile der Antwortoptionen „zwei- bis dreimal pro Monat“ (13,3 %), „einmal wöchentlich“ (6,8 %) und „mehrmals wöchentlich“ (4,6 %) aus. 11,2 Prozent der Befragten geben sogar an, dass sie niemals Erkenntnisse aus der WiHo-Forschung rezipieren.

Dabei zeigen sich große und statistisch signifikante Unterschiede nach Hierarchieebenen. Vizepräsident*innen/Prorektor*innen rezipieren insgesamt deutlich häufiger Erkenntnisse der WiHo-Forschung als das mittlere Hochschulmanagement. Hier könnte es einen Zusammenhang zu dem in Kapitel 3.1 dargestellten Befund zur Bekanntheit der Einrichtungen der WiHo-Forschung geben. Demnach ist diese bei den befragten Hochschulleitungsmitgliedern ausgeprägter als im mittleren Hochschulmanagement. Gleichwohl lassen die in Kapitel 3.2 dargestellten Befragungsergebnisse erkennen, dass der größte Teil der befragten Personen auf mittleren Hochschulmanagementpositionen der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die eigene Arbeit grundsätzlich einen hohen Stellenwert beimisst. Offenbar besteht im mittleren Management also ein großes Interesse, aber der Zugang zu wissenschaftlichem Knowhow ist eingeschränkt.

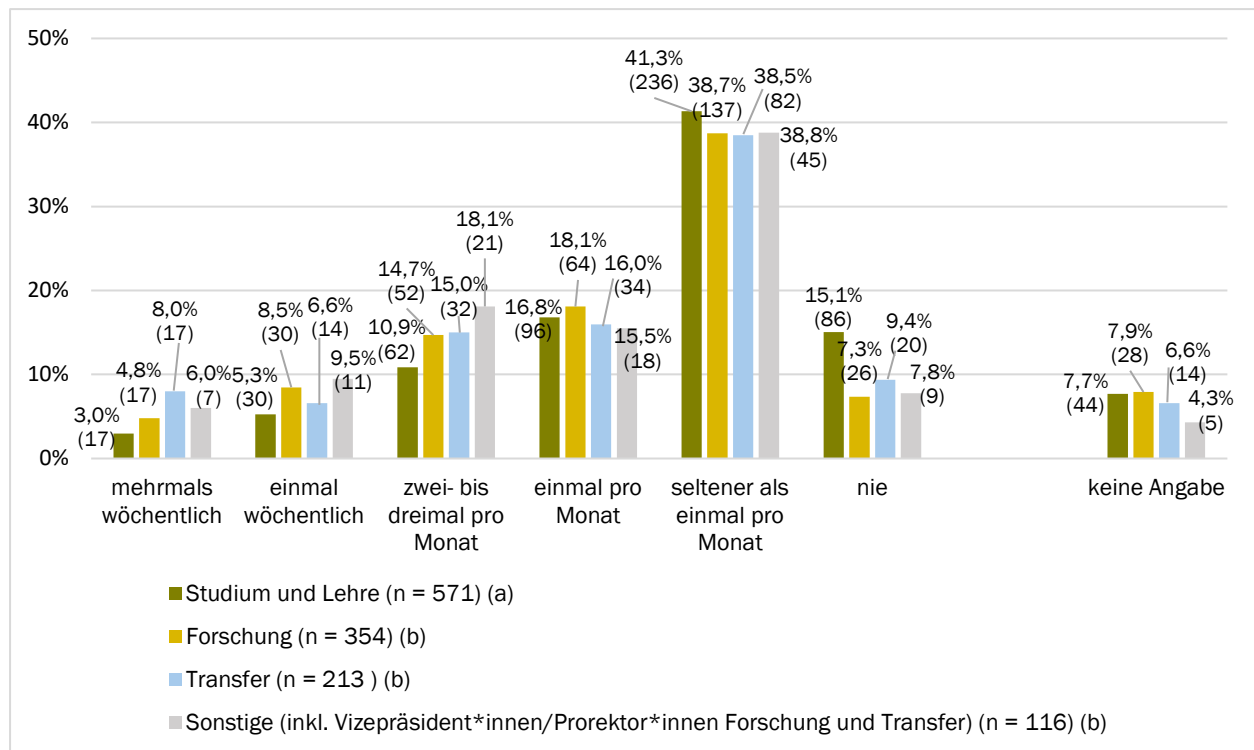
Abbildung 10: Rezeptionshäufigkeit von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung gesamt und nach Hierarchieebenen



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

Unterschiede zeigen sich auch bei der Betrachtung nach Arbeitsfeldern (vgl. Abbildung 11). Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Befragten im Tätigkeitsbereich Studium und Lehre auf der einen Seite und die Befragten in den beiden Arbeitsbereichen Forschung und Transfer auf der anderen Seite auf die Frage statistisch signifikant unterschiedlich antworten. 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-Projektes nach, dass Studium und Lehre das von der deutschen WiHo-Forschung am häufigsten beforschte Themenfeld ist (Nickel & Reum 2024, S. 121). Davon scheint im Management deutscher Hochschulen nur wenig anzukommen.

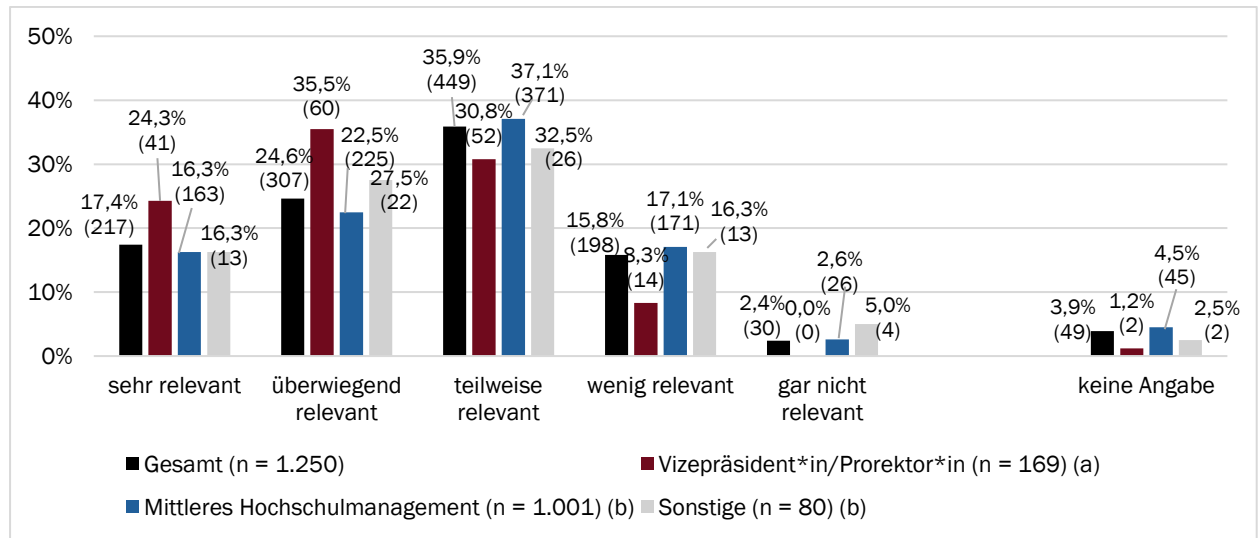
Abbildung 11: Rezeptionshäufigkeit von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung nach Arbeitsfeldern



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

Nachfolgend zu der Häufigkeit, mit der sie Ergebnisse der WiHo-Forschung rezipieren, sollen die Befragten auch beurteilen, für wie relevant sie den Wissenstransfer zwischen der WiHo-Forschung und ihrem eigenen Tätigkeitsbereich generell halten (vgl. Abbildung 12). Weniger als die Hälfte hält diesen für „überwiegend relevant“ (24,6 %) oder „sehr relevant“ (17,4 %). Den höchsten Einzelwert erzielt das Item „teilweise relevant“ mit 35,9 Prozent. Als „wenig relevant“ bis „gar nicht relevant“ schätzen 18,2 Prozent diesen spezifischen Wissenstransfer ein. Auch zeigen sich wieder statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen (vgl. Abbildung 13). So schätzen die Vizepräsident*innen/Prorektor*innen die Relevanz des Wissenstransfers zwischen der WiHo-Forschung und ihrem Tätigkeitsbereich höher ein als das mittlere Hochschulmanagement. Knapp ein Viertel der Vizepräsident*innen/Prorektor*innen hält den Wissenstransfer für sehr relevant (24,3 %) und nur 8,3 Prozent für wenig bis gar nicht relevant. Somit zeigt sich in der Gesamtschau, dass die Hochschulleitungen die Erkenntnisse der WiHo-Forschung nicht nur häufiger nutzen, sondern sie auch generell für relevanter in ihrem Arbeitsbereich halten, als es das mittlere Hochschulmanagement tut.

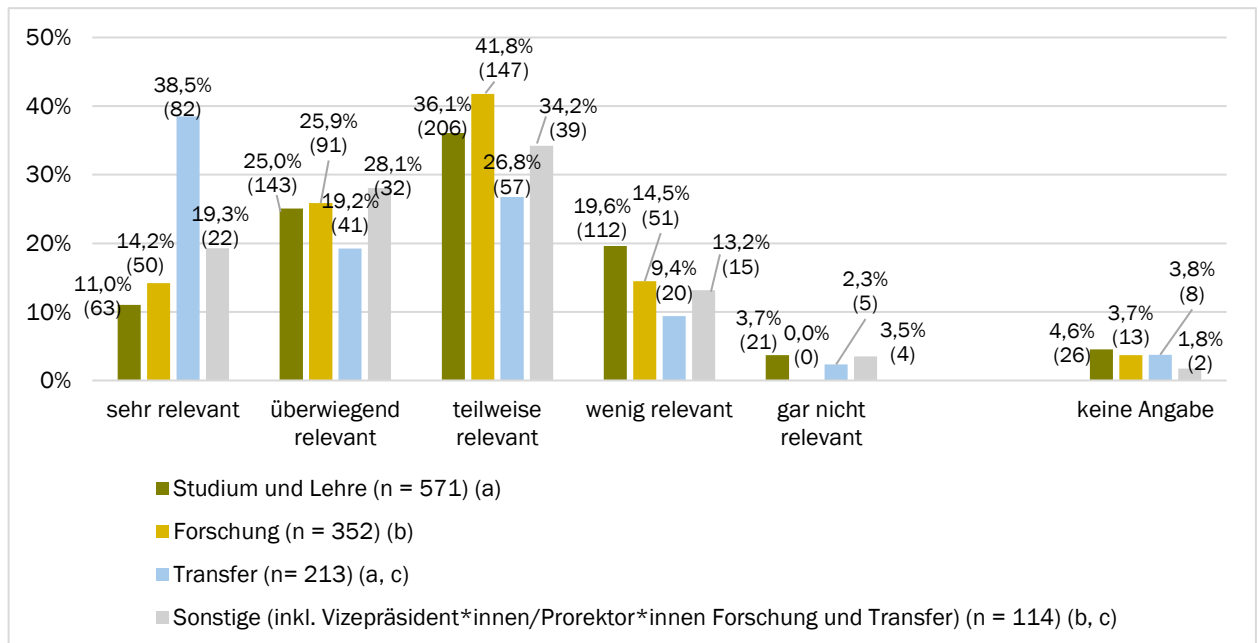
Abbildung 12: Relevanz des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich gesamt nach Hierarchieebenen



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).

Weniger eindeutig stellen sich dagegen die Unterschiede bezogen auf die Arbeitsfelder der Befragten dar (vgl. Abbildung 13). Bei der Auswertung sticht vor allem das Transfermanagement mit signifikanten Unterschieden zu den anderen Befragtengruppen hervor.

Abbildung 13: Relevanz des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich nach Arbeitsfeldern



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).

Von den Befragten aus dem Transfermanagement geben 38,5 Prozent an, dass sie den Wissenstransfer für „sehr relevant“ halten. Auch die Ergebnisse der Befragten aus dem Tätigkeitsbereich Forschung weisen signifikante Unterschiede zu den Arbeitsbereichen Studium und Lehre sowie Transfer auf.

3.4 Hochschulmanagement als Zielgruppe der WiHo-Forschung

In den durchgeführten Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen (vgl. Kapitel 2.3) wurde u. a. eine Frage nach der Bedeutung des Hochschulmanagements als Zielgruppe für die erarbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse gestellt. Im Ergebnis sehen fast alle Interviewpartner*innen die Wissenschaft als Zielgruppe ihrer Forschungsergebnisse an. Für fünf der Interviewten ist die Wissenschaft bzw. die wissenschaftliche Community dabei auch explizit die Kernzielgruppe, drei sehen sie eher als Teil eines breiteren Zielgruppenspektrums, während für zwei der Fokus auf Grund ihrer persönlichen Forschungsausrichtung und der Ausrichtung ihrer Einrichtung auf dem Hochschulmanagement liegt. Der Großteil der WiHo-Forscher*innen sieht in der Ansprache der Wissenschaft also seine primäre Aufgabe, während der Transfer in andere, praxisnahe Zielgruppen eher als Zusatz verstanden wird. Der Transfer der Forschungsergebnisse in die Wissenschaft stellt nach Meinung dieser Interviewten auch die Basis für ihre wissenschaftliche Karriere dar. Ein*e Forscher*in führt dies wie folgt aus:

*„[...] das hängt natürlich auch mit meiner Rolle als [Forscher*in] zusammen. Natürlich stehe ich unter Druck, zu publizieren, natürlich auch in renommierten Journals zu publizieren, um wiederum bessere Chancen zu haben, bei Drittmittelprojekten den Zuschlag zu bekommen. Also, natürlich ist mein Hauptkanal die wissenschaftliche Publikation, im Idealfall das internationale Peer-Review-Journal.“*

Für den Transfer in die Wissenschaft spielen demnach Publikationen möglichst in peer-reviewten Fachzeitschriften die Hauptrolle, seltener auch Monografien.

Neben der Wissenschaft geben sieben der interviewten WiHo-Forscher*innen an, dass sie die Hochschulpraxis allgemein und insbesondere das Hochschulmanagement mit im Blick haben, wenn sie Forschungsergebnisse publizieren. Fünf der befragten WiHo-Forscher*innen sagen zudem, dass sie auch explizit Dokumente oder Veranstaltungen für das Hochschulmanagement veröffentlichen. Dies kann über spezifisch für das Hochschulmanagement erstellte Publikationen erfolgen, die aus Forschungspublikationen abgeleitet werden und für deren Erstellung eine Art Übersetzungsleistung erbracht wird. Aber auch speziell aufbereitete Vorträge oder Workshops werden genannt, in denen die Forscher*innen das Hochschulmanagement als zentrale Entscheidungspersonen über Ergebnisse der Forschung informieren und auf konkrete Nachfragen mit Inputs versorgen. Dagegen adressieren zwei der interviewten WiHo-Forscher*innen die Hochschulpraxis nur am Rande. So publizieren sie durchaus auch in praxisnahen Fachzeitschriften, die vom Hochschulmanagement stark frequentiert werden. Aber insgesamt stellt das Hochschulmanagement nicht die Hauptzielgruppe dar, sondern wird eher mitgedacht.

Ein*e Forscher*in gibt an, dass im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit auch Projekte durchgeführt werden, die genau auf Hochschulmanager*innen zugeschnitten sind. Dies hängt in diesem Fall aber mit der inhaltlichen Ausrichtung der Forschungseinrichtung dieser Person zusammen, die sich auf die Erforschung des Hochschulmanagements konzentriert. Weitere drei WiHo-Forscher*innen heben die Wichtigkeit des Hochschulmanagements für ihre Forschungstätigkeit hervor. Eine befragte Person erläutert dazu, dass diese Gruppe zentral für Veränderungen im Hochschulsystem ist und dass deren Ansprache in der Hochschulentwicklung viel bewirken kann:

„Also, ich finde das sehr wichtig, weil ich glaube, dass das Hochschulmanagement in der Breite einfach in der Gesamtheit sehr viel bewegen kann. Nicht jeder einzelne Hochschulmanager und jede einzelne Hochschulmanagerin, aber sozusagen in der Gesamtheit. Wenn natürlich Botschaften ankommen oder Veränderungen bewirkt werden, dann hat das eine sehr große Wirkung.“

Zu beachten ist hierbei, dass von den Forscher*innen, die das Hochschulmanagement als eine Zielgruppe wahrnehmen, nicht immer alle Hierarchieebenen gleichermaßen fokussiert werden. Manchmal liegt das Hauptaugenmerk auf den Hochschulleitungen, häufiger jedoch ist der Blick auf das mittlere Hochschulmanagement gerichtet, da bei Inhaber*innen von Leitungspositionen eher ein Problem der Zeitknappheit gesehen wird, welches es erschwert, sich mit Forschungsergebnissen auseinanderzusetzen. Dieser geäußerte Eindruck wird jedoch durch die in Kapitel 3.3 dargestellten Befunde nicht bestätigt. Diese belegen vielmehr, dass Hochschulleitungsmitglieder deutlich häufiger Ergebnisse aus der WiHo-Forschung rezipieren als das mittlere Hochschulmanagement. Dennoch ist es aus Perspektive der Interviewten offenbar erfolgsversprechender, das mittlere Hochschulmanagement zu erreichen, das als Entscheidungsvorbereiter fungiert und dadurch indirekt einen Einfluss auf die Leitungsebene hat.

Neben der Hochschulpraxis heben vier interviewte WiHo-Forscher*innen auch die Hochschulpolitik und darunter insbesondere Wissenschafts- und Bildungsministerien als weitere Zielgruppe ihrer Forschung hervor. Damit ist weniger die oberste Hierarchieebene in Person von Minister*innen oder Staatssekretär*innen gemeint, sondern vor allem Ministeriumsangestellte. Diese sind – ähnlich wie das mittlere Hochschulmanagement – entscheidungsvorbereitend tätig, fertigen Entwürfe für Papiere an oder schreiben Reden für die Leitungsebene. Diese Zielgruppe wird jedoch insgesamt als schwer erreichbar eingeschätzt, da auch dort die Beschäftigten wenig Zeit zur Auseinandersetzung mit Forschungsergebnissen haben und teilweise mit speziellen Formaten angesprochen werden müssen, wie etwa gemeinsamen Workshops. Klassische Publikationen erreichen dabei nach der Einschätzung eines/einer Interviewten oftmals nur wenig.

Auf die Frage, für wie wichtig die Interviewten den Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement halten, heben vier Personen hier eine große Wichtigkeit hervor. Eine*r der WiHo-Forscher*innen, aktuell in einer Hybridrolle zwischen Forschung und Wissenschaft tätig, ist allerdings der Ansicht, dass Erkenntnisse der WiHo-Forschung für das Hochschulmanagement zwar objektiv gesehen von großer Bedeutung sein müssten, aber faktisch von Seiten des Hochschulmanagements häufig als irrelevant betrachtet werden:

„[...] fand ich es frappierend, eigentlich schockierend, wie irrelevant die Ergebnisse der Hochschul- und Wissenschaftsforschung sind. [...] Da gibt es viele interessante Ergebnisse, die man, finde ich, als Diskussionsgrundlage hernehmen sollte. [...] diese Ignoranz, also, wie unwissenschaftlich man mit sich selbst umgeht, finde ich interessant.“

Drei der vier WiHo-Forscher*innen, welche den Transfer ins Hochschulmanagement für sehr wichtig halten, äußern die Auffassung, dass die Praxis einer wissenschaftlichen Fundierung bedarf. Dies gilt besonders für bestimmte Praxisthemen wie etwa das der Qualitätssicherung, welches methodisch sauber bearbeitet werden müsse. Ein*e weitere*r Interviewte*r kritisiert, dass Entscheidungen im Hochschulmanagement häufig eher anekdotisch und auf eigenen Erfahrungen basierend getroffen würden, sogar wenn die Manager*innen selbst einen wissenschaftlichen Hintergrund besäßen. Entscheidungen fielen daher bisweilen fragwürdig aus. Mehr wissenschaftlicher Input könne hier helfen, Sachverhalte aus einer größeren Distanz zu betrachten. Letztlich müsse die Wissenschaft Fakten liefern, um Entscheidungen im Hochschulmanagement zu untermauern und abschätzbar zu machen, welche Wirkungen für die Hochschule entstehen können.

Eine weitere Auffassung, welche zwei Interviewte zur Wichtigkeit des Transfers äußern, beinhaltet, dass wissenschaftliche Theorie und praktisches Management keine Gegensätze seien, sondern gemeinsam gedacht werden sollten. Forscher*innen sollten daher stets auch für die Praxis sensibel sein. Dabei muss nach Ansicht eines/einer Interviewten das Interesse an theoriegeleiteter Forschung vorhanden sein, um das Handeln der Praktiker*innen reflektieren zu können und nicht auf nur auf Alltagstheorien zurückzugreifen, aber

auch die Hochschulforschung aufnahmebereit für das sein, was in der Praxis relevant ist. Im Kern ginge es darum, dass die WiHo-Forschung Wissenschaft sei und bleibe, sich aber deshalb auch nicht abschotten sollte:

*„Ich würde sagen, die Hochschul- und Wissenschaftsforschung sollte im Kern wirklich Forschung sein. Das heißt, sie ist ein eigenständiger Kommunikationskreislauf mit eigenständigen Qualitätssicherungsmechanismen, der aber keineswegs abgeschottet ist gegenüber der Praxis [ist], sondern Themenrelevanzsetzungen, auch natürlich Feldzugänge und Daten, aus der Praxis beziehen muss. Auf der anderen Seite kann die Hochschul- und Wissenschaftsforschung [...] diese Erkenntnisse in einer hoffentlich irgendwie reflexionsanreichernden, aber manchmal vielleicht auch erleichternden Art und Weise den Hochschulmanager*innen wiederum mitgeben.“*

Ein*e Forscher*in sieht die Wichtigkeit des Wissenstransfers zwar ebenso, ist allerdings gleichzeitig der Ansicht, dass WiHo-Forschung und Hochschulmanagement unterschiedlichen Logiken folgen. Während Forscher*innen nach Wahrheiten suchten, müssten Praktiker*innen in erster Linie Probleme lösen und konkret handeln. Dies mache den Transfer zwar nicht weniger wichtig, aber sehr kompliziert und aufwendig.

4 Nutzung und Nützlichkeit der Transferkanäle

Für die Erforschung des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement ist die Betrachtung der Transfermechanismen zentral. In diesem Zusammenhang spielen die Transferkanäle eine wichtige Rolle, wobei sich das Projekt TransForM auf die expliziten, d. h. sichtbaren Transferkanäle fokussiert. Im Ergebnis wurden in der Teilstudie 1 drei zentrale Transferkanäle identifiziert und beschrieben (Nickel & Reum 2024, S. 7ff.) und zwar Publikationen, Tagungen und Social Media. Diese ließen sich zudem in insgesamt zehn Subkanäle untergliedern:

- So unterteilt sich der Hauptkanal Publikationen in Fachzeitschriftenartikel, Monografien und Sammelbände sowie Paper/Kurzpublikationen.
- Bei den Social Media stechen X/Twitter, Blogs, Podcasts, Newsletter, LinkedIn sowie das Onlineportal „Wissenschaftsmanagement Online.de“ (Wim'O) als relevante Subkanäle hervor.
- Im Hauptkanal Tagungen sind keine Subkanäle abgrenzbar.

Ein weiterer wichtiger Transferkanal zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement, die Fortbildungen und Studiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, wird in Rahmen von TransForM nicht näher beleuchtet, weil dies bereits Thema eines vorangegangenen BMBF-Forschungsprojektes war (Janson & Rathke 2023).

Nachdem in Teilstudie 1 auf Basis einer umfassenden Dokumentenanalyse aufgezeigt werden konnte, welche Transferkanäle die WiHo-Forschung in welchem Umfang nutzt und mit welchen Inhalten aus den Bereichen Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer sich die dort enthaltenen Dokumente beschäftigen, standen bei der Online-Befragung der Hochschulmanager*innen Fragen nach der Nutzung und der Nützlichkeit dieser Transferkanäle und der dort transportierten Inhalte im Mittelpunkt. In den nachfolgenden Kapiteln 4.1 und 4.2 werden zunächst Einschätzungen zu den Transferkanälen analysiert. Passend dazu kommen in Kapitel 4.3 auch Ergebnisse aus den Interviews mit WiHo-Forscher*innen zur Sprache.

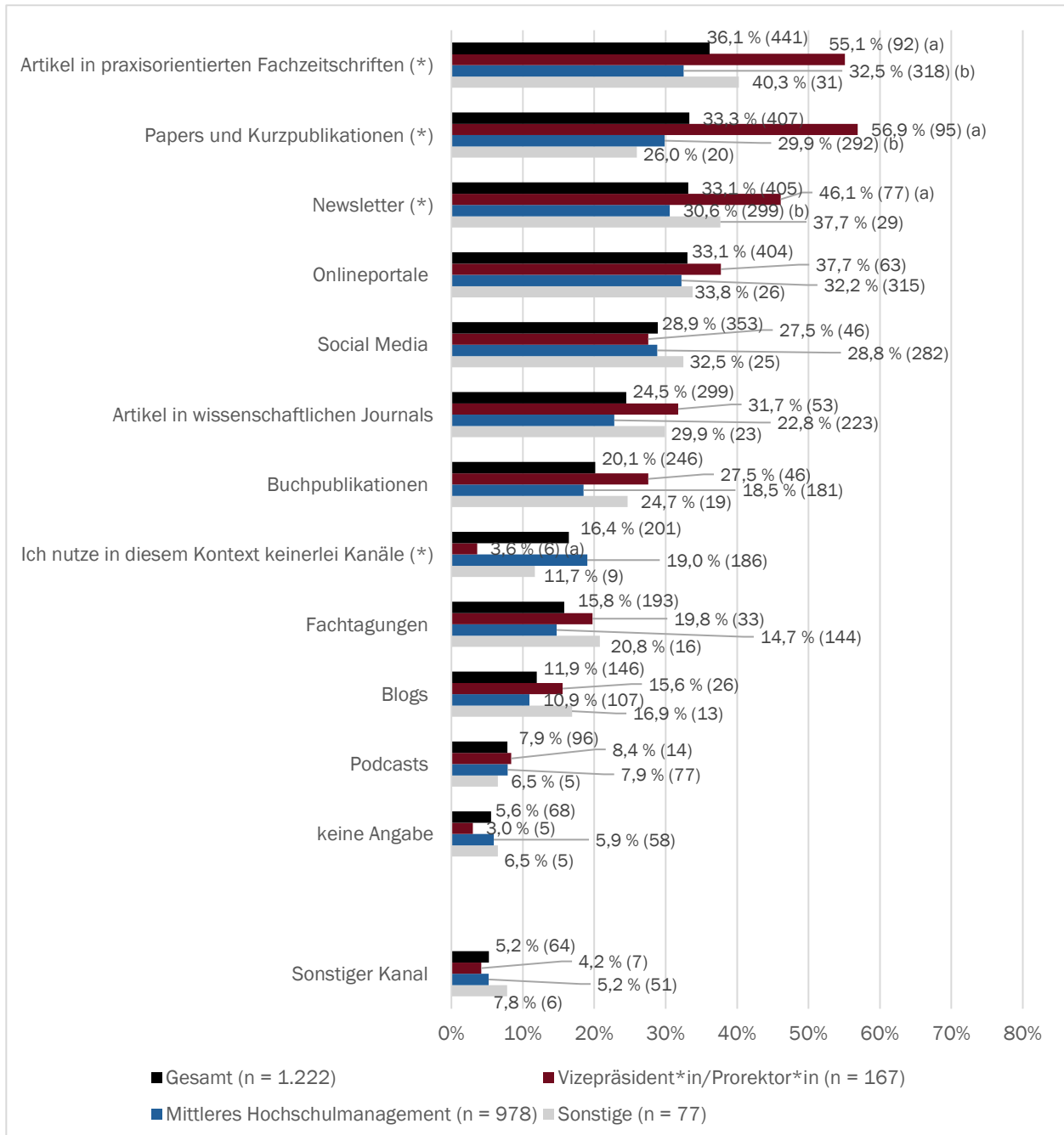
4.1 Nutzung der Transferkanäle durch das Hochschulmanagement

Zunächst wurden die Hochschulmanager*innen danach gefragt, welche Transferkanäle sie nutzen, um Ergebnisse der WiHo-Forschung zu rezipieren. Die vorgegebenen Items entsprechen mit zwei Ausnahmen den in Teilstudie 1 identifizierten Transferkanälen. Die erste Ausnahme besteht darin, dass beim Subkanal Fachzeitschriften eine erweiterte Differenzierung nach Artikeln in wissenschaftlichen Journals und Artikeln in praxisorientierten Fachzeitschriften vorgenommen wurde, um eine größere Präzision der Befragungsergebnisse zu erreichen. Zweitens wird Social Media als Sammelbegriff abgefragt, in dem die Subkanäle Twitter/X und LinkedIn enthalten sind. Dabei werden Blogs, Podcasts, Newsletter und Online-Portale unterschieden und entsprechend separat aufgeführt. Dieses Vorgehen sollte die Komplexität für die Befragten reduzieren. Darüber hinaus wird im Fragebogen pro Transferkanal mindestens ein konkretes Beispiel genannt, um die Verständlichkeit zu erhöhen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die befragten Hochschulmanager*innen solche Transferkanäle bevorzugen, die praxisorientierte, redaktionell aufbereitete und eher kürzere Informationen bereitstellen. So stellen praxisorientierte Fachzeitschriften mit 36,1 Prozent den am häufigsten genutzten Transferkanal bezogen auf Ergebnisse aus der WiHo-Forschung dar (vgl. Abbildung 14). Knapp dahinter liegen Papers und Kurzpublikationen, Newsletter und Onlineportale mit jeweils etwas über 33 Prozent. In etwas größerem Abstand folgen mit 28,9 Prozent die Social Media sowie mit 24,5 Prozent bzw. 20,1 Prozent Artikel in wissenschaftlichen Journals und Buchpublikationen. 15,8 Prozent der Befragten nutzen Fachtagungen und 11,9 Prozent Blogs, während nur 7,9 Prozent Gebrauch von Podcasts machen. Bemerkenswert ist, dass 16,4 Prozent der Befragten im Arbeitskontext gar keine Kanäle der WiHo-Forschung nutzen. Während bei allen anderen Antwortmöglichkeiten Mehrfachantworten möglich sind, ist diese Antwortoption exklusiv, d. h., wenn hier

ein Häkchen gesetzt wird, sind keine anderen Antwortoptionen mehr möglich. Ein geringer Anteil von 5,2 Prozent der Befragten gibt an, dass sie sonstige Transferkanäle nutzen. Die dazu gemachten 61 offenen Angaben beziehen sich häufig auf die Nutzung persönlicher Kontakte, das Kontaktieren hochschuleigener Lehrstühle und Kolleg*innen sowie der Tagespresse.

Abbildung 14: Nutzung der Transferkanäle im Hochschulmanagement gesamt und nach Hierarchieebenen

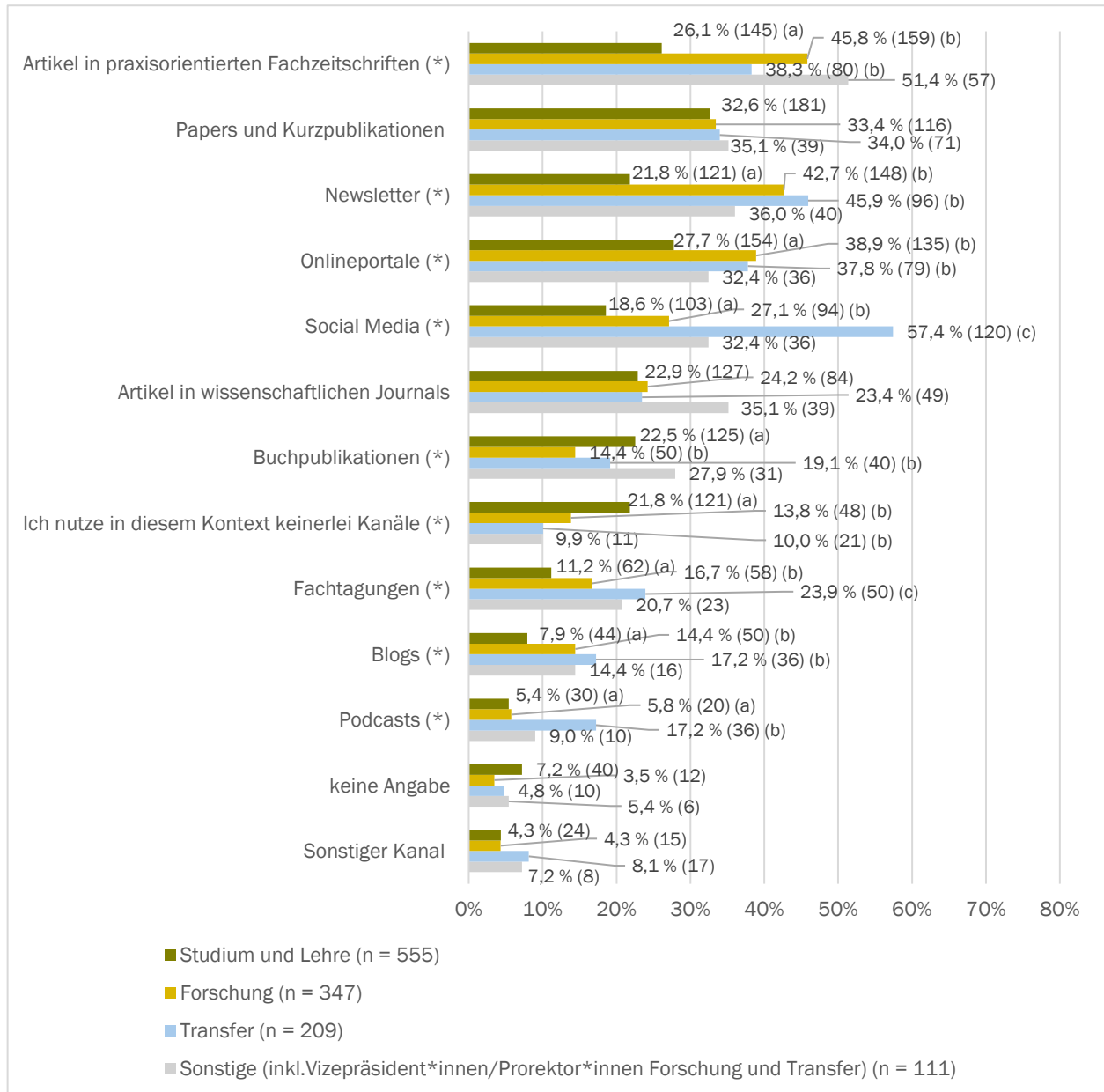


Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche Transferkanäle (print und online) nutzen Sie, um Ergebnisse aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung zu rezipieren?“; Mehrfachantworten möglich; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen; * 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).

Die Abbildung 14 zeigt zudem in einigen Transferkanälen deutliche Unterschiede nach Hierarchieebenen. Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften, Papers und Kurzpublikationen sowie Newsletter werden

jeweils signifikant häufiger von den befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen genutzt. Zugleich ist der Anteil der Befragten, die gar keine Kanäle nutzen, im mittleren Hochschulmanagement mit 19 Prozent erheblich größer als unter den Hochschulleitungen mit 3,6 Prozent. Für die restlichen Kanäle zeigen sich keine signifikanten Unterschiede.

Abbildung 15: Nutzung der Transferkanäle nach Arbeitsfeldern des Hochschulmanagements



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: "Welche Transferkanäle (print und online) nutzen Sie, um Ergebnisse aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung zu rezipieren?"; Mehrfachantworten möglich; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen; * sig. $p < 0,006$ (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).

Noch ausgeprägter sind die Unterschiede, wenn man bei der Auswertung nach den drei Arbeitsfeldern Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer differenziert (vgl. Abbildung 15). Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften, Newsletter, Onlineportale und Blogs werden signifikant häufiger von Befragten aus den Arbeitsbereichen Forschung und Transfer genutzt als von Befragten aus dem Bereich Studium und Lehre. Bei der Nutzung von Social Media lassen sich ebenfalls Unterschiede zwischen den Befragten aller drei

Arbeitsbereiche erkennen, wobei auch hier die Transfermanager*innen an der Spitze liegen. Ein ähnliches Muster zeigt sich zudem bei den Fachtagungen und Podcasts, wenn auch geringer ausgeprägt. Die Befragten aus dem Arbeitsfeld Studium und Lehre liegen einzig bei den Buchpublikationen vorn. Zudem weist die Gruppe den signifikant höchsten Anteil (21,8 %) von Personen auf, die keinen der genannten Transferkanäle nutzen. Die entsprechenden Anteile bei den Befragten aus den Bereichen Forschung (13,8 %) und Transfer (10 %) fallen demgegenüber deutlich niedriger aus.

Die Befragungsergebnisse erlauben in einigen Aspekten eine vorsichtige Gegenüberstellung mit den Ergebnissen der in Teilstudie 1 vorgenommenen Dokumentanalyse für die von der WiHo-Forschung genutzten Transferkanäle (Nickel & Reum 2024). Auch wenn die Resultate nicht direkt miteinander vergleichbar sind (ebd., S. 115), lässt ein Abgleich doch Tendenzen erkennen. So nutzen die befragten Hochschulmanager*innen am häufigsten praxisorientierte Fachzeitschriften sowie Papers und Kurzpublikationen, die aber unter den Dokumenten, welche die WiHo-Forschung publiziert, zusammen nur 37,7 Prozent der erfassten Publikationen ausmachen. Dagegen kommen Artikel in wissenschaftlichen Journals, Monografien und Sammelbandbeiträge zusammen auf 67,3 Prozent, werden aber von den Hochschulmanager*innen vergleichsweise wenig genutzt. Auch Tagungsbeiträge, in der Dokumentenanalyse mit 27,1 Prozent für die WiHo-Forschung zweithäufigster Transferkanal, spielen für das Hochschulmanagement eher eine untergeordnete Rolle, wenn es um die Rezeption wissenschaftlicher Erkenntnisse geht.

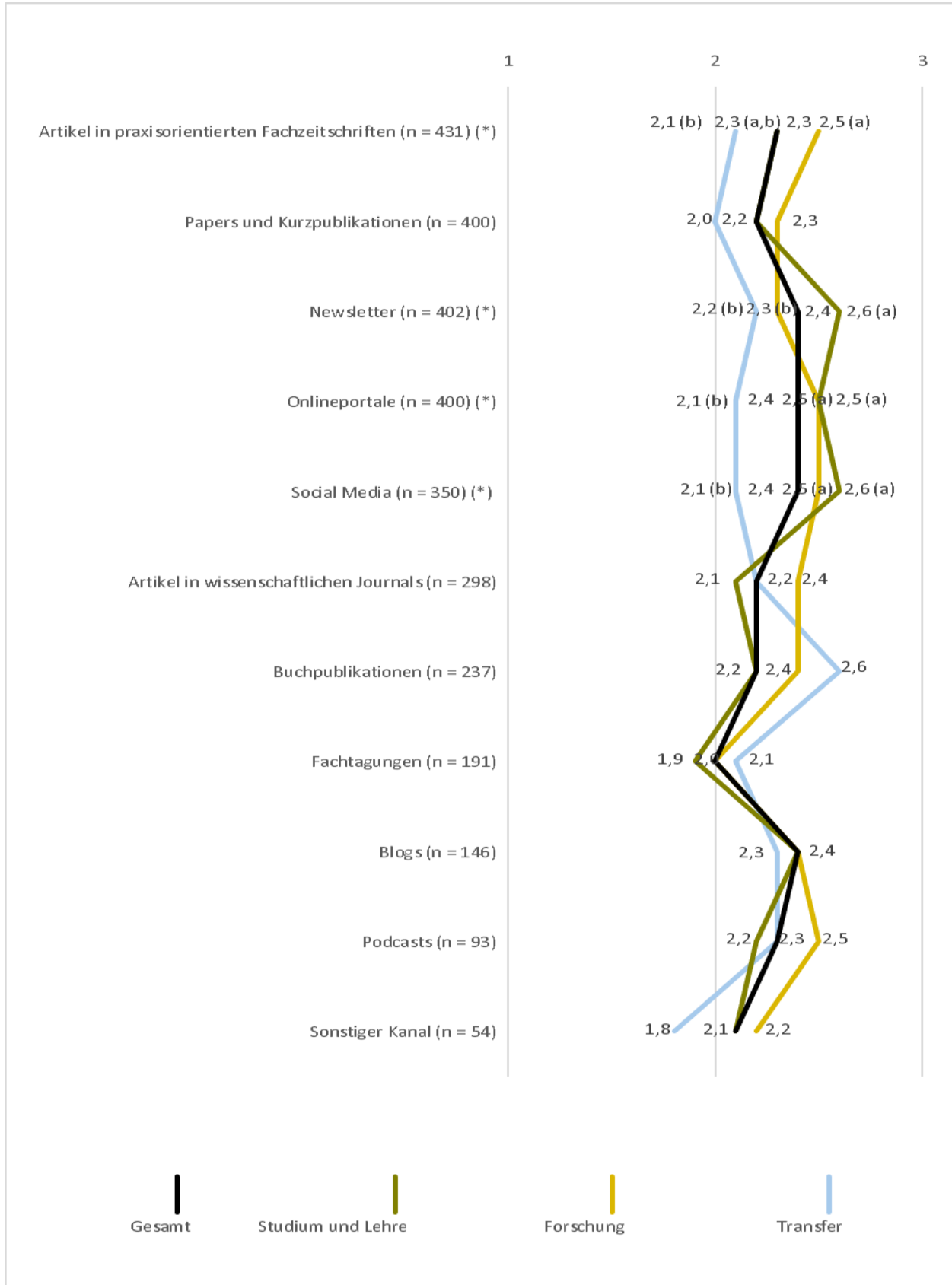
Die deutlichste Diskrepanz zeigt sich bei den Social Media. Während diese für die Akteure der WiHo-Forschung aktuell noch eine eher untergeordnete Rolle spielen (Nickel & Reum 2024, S. 125), nutzen Hochschulmanager*innen Newsletter, Onlineportale sowie klassische Social Media wie X/Twitter und LinkedIn recht häufig. Das gilt in besonderem Maße für Manager*innen aus dem Arbeitsbereich Transfer. Insgesamt liefert diese Gegenüberstellung Hinweise darauf, dass die WiHo-Forschung vorzugsweise über Transferkanäle kommuniziert, die vom Hochschulmanagement eher weniger genutzt werden. Das ist ein gravierendes Transferhindernis.

4.2 Nützlichkeit der vermittelten Informationen

Nach der Nutzung der Transferkanäle sollten die befragten Hochschulmanager*innen auch die Nützlichkeit der dort vermittelten Informationen für die eigene Arbeit beurteilen. Zu diesem Zweck wurden über eine Filterfrage ausschließlich die Hochschulmanager*innen um eine Einschätzung gebeten, die zuvor angegeben hatten, den jeweiligen Transferkanal tatsächlich zu nutzen. Die Bewertungsskala umfasst fünf Antwortmöglichkeiten von „sehr nützlich“ bis „gar nicht nützlich“.

Abbildung 16 zeigt die aus den ordinalskalierten Variablen errechneten arithmetischen Mittelwerte für jeden Transferkanal, wobei „sehr nützlich“ als eins und „gar nicht nützlich“ als fünf deklariert ist. Dieses Vorgehen weicht von der bisherigen Betrachtungsweise der ordinalskalierten Variablen ab, für die in der Regel keine Mittelwerte errechnet wurden, auch wenn dies häufig gängige Praxis ist. In diesem Fall erlaubt diese Art der Darstellung jedoch eine deutlich bessere Übersichtlichkeit der Ergebnisse. Neben den Gesamtergebnissen werden auch die Ergebnisse nach Arbeitsbereichen der Befragten abgebildet. Diese sind für mehrere Items statistisch signifikant. Für die Unterschiede nach Hierarchieebenen konnten dagegen keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Deshalb werden Letztere hier auch nicht weiter behandelt.

Abbildung 16: Nützlichkeit der Transferkanäle gesamt und nach Arbeitsfeldern im Hochschulmanagement



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; arithmetische Mittelwerte; n = in Abbildung ausgewiesen; „Sonstige“ nicht ausgewiesen; Frageformulierung: „Wie nützlich finden Sie die über den jeweiligen Transferkanal vermittelten Informationen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung für Ihre Arbeit?“, Skala von 1 „sehr nützlich“ bis 5 „gar nicht nützlich“; * sig. p < 0,05 (Kruskal-Wallis H-Test); Untergruppen, die den Index nicht teilen, unterscheiden sich auf dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ (post-hoc-Mehrfachvergleiche/Dunn-Bonferroni-Test).

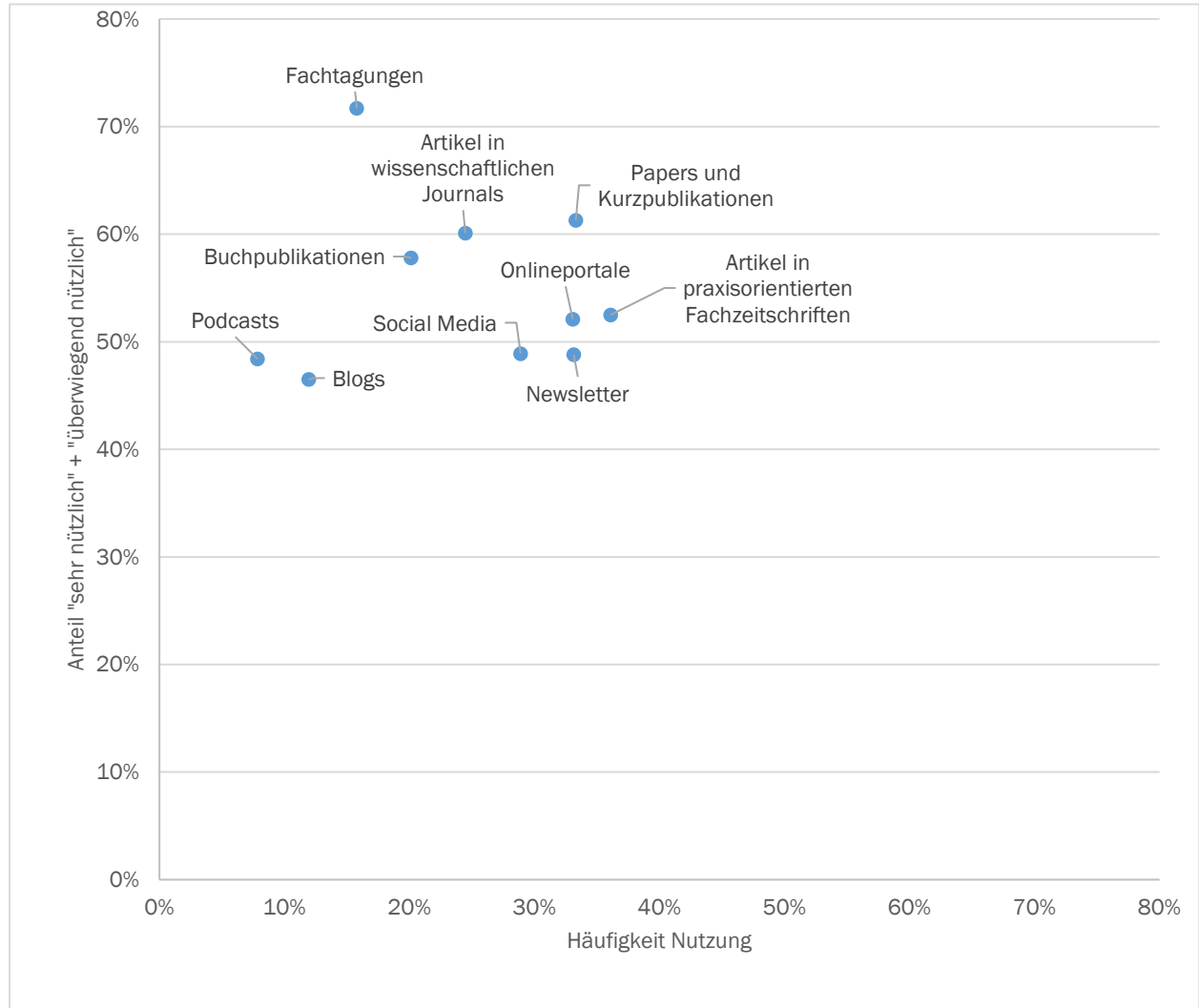
Insgesamt wird deutlich, dass sich die Nützlichkeit der vermittelten Informationen zwischen den einzelnen Transferkanälen nicht stark unterscheidet. Die Werte schwanken zwischen 2,4 für Newsletter, Onlineportale, Social Media und Blogs und 2,0 für Fachtagungen. Somit schreiben die befragten Hochschulmanager*innen den Kanälen, die sie nutzen, im Durchschnitt eine „überwiegende Nützlichkeit“ zu. Dennoch ist auch bei den geringen Abständen auffällig, dass den von den Hochschulmanager*innen relativ häufig genutzten Kanälen Social Media, Newsletter und Onlineportale (vgl. Kapitel 4.1) die vergleichsweise geringste Nützlichkeit zugeschrieben wird. Als nützlichster Kanal werden dagegen Fachtagungen angesehen, obwohl diese relativ selten genutzt werden. Das legt nahe, dass es neben der Nützlichkeit noch weitere Faktoren für Hochschulmanager*innen gibt, bestimmte Kanäle zu nutzen. So ist die Teilnahme an einer Tagung mit einem finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden, während die Nutzung von Social Media in der Regel einfach und kostenfrei ist. Es zeigt auch, dass erhebliches Potenzial besteht, die Nützlichkeit der häufig genutzten Kanäle im Internet zu verbessern. Dies deckt sich mit einem zentralen Befund aus Teilstudie 1 (Nickel & Reum 2024, S. 125). Die am häufigsten genutzten Kanäle der praxisorientierten Fachzeitschriften, Papers und Kurzpublikationen liegen mit Durchschnittswerten von 2,3 und 2,2 im Mittelfeld bei der Nutzenbewertung. Auch dabei ist erwähnenswert, dass ein zwar kleiner, aber bemerkenswerter Unterschied zwischen Artikeln in praxisorientierten Fachzeitschriften und Artikeln in wissenschaftlichen Journals besteht. Obwohl Beiträge in wissenschaftlichen Journals seltener genutzt werden, wird ihre Nützlichkeit mit einem Mittelwert von 2,2 ein wenig höher als die der Beiträge in praxisorientierten Fachzeitschriften mit 2,3 eingeschätzt.

Darüber hinaus treten in mehreren Transferkanälen auch signifikante Unterschiede nach den Arbeitsfeldern auf, in denen die Hochschulmanager*innen tätig sind. So werden Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften von Befragten im Arbeitsfeld Transfer mit einem Durchschnitt von 2,1 deutlich nützlicher eingeschätzt als von Befragten, die im Arbeitsfeld Forschung tätig sind (2,5). Ähnliches gilt für die Informationen in Onlineportalen und Social Media: Auch hier schätzen die im Transfer Tätigen die Nützlichkeit signifikant höher ein als die Befragten aus den Bereichen Studium und Lehre sowie Forschung. Newsletter werden dagegen von Manager*innen der Arbeitsbereiche Transfer und Forschung ähnlich nützlich bewertet. Hier fällt der Arbeitsbereich Studium und Lehre hinsichtlich der Nützlichkeitsbewertung mit 2,6 statistisch signifikant ab.

Eine spannende Frage ist darüber hinaus, ob sich ein Zusammenhang zwischen den im vorhergehenden Kapitel dargestellten Einschätzungen zur Nutzung der Transferkanäle und zur Nützlichkeit der dort vermittelten Inhalte herstellen lässt: Wird den Transferkanälen, die besonders häufig genutzt werden, auch eine höhere Nützlichkeit im Arbeitskontext zugeschrieben, oder nutzen die Befragten von vorneherein nur solche Kanäle, bei denen sie eine hohe Nützlichkeit sehen? Die in Abbildung 17 dargestellten Ergebnisse bestärken die letztgenannte Hypothese. Hier ist auf der horizontalen x-Achse der Anteil der Befragten ausgewiesen, der einen bestimmten Transferkanal nutzt, und auf der vertikalen y-Achse der kombinierte Anteil der Befragten, die den Transferkanal entweder für „sehr nützlich“ oder für „überwiegend nützlich“ halten. Die so entstehende Punktwolke zeigt, dass kein erkennbarer Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Nutzung und der Einschätzung zur Nützlichkeit der Transferkanäle besteht. Der am häufigsten genutzte Transferkanal der Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften steht etwa nur im Mittelfeld bei den Einschätzungen zur Nützlichkeit, während der Transferkanal, der am nützlichsten eingeschätzt wird, die Fachtagungen, viel seltener genutzt wird. Und auch wenn die digitalen Transferkanäle Podcasts, Blogs, Social Media, Onlineportale und Newsletter allesamt eher niedrige Einschätzungen hinsichtlich der Nützlichkeit aufweisen, unterscheidet sich die Nutzungshäufigkeit zwischen Podcasts und Blogs auf der einen Seite sowie Social Media, Onlineportalen und Newslettern auf der anderen Seite erheblich. Somit ist davon auszugehen, dass Befragte, die einen bestimmten Transferkanal nutzen (und nur solche wurden in der Folgefrage nach ihren Einschätzungen zur Nützlichkeit befragt), diesem auch eine relativ hohe Nützlichkeit beimessen. Gewisse Trends gibt es dennoch: So werden etwa digitale Transferkanäle womöglich auf Grund ihrer Zugänglichkeit zum Großteil häufig genutzt, aber relativ gesehen als insgesamt weniger nützlich betrachtet. Auf der anderen Seite sind Tagungen zwar selten genutzt (auch hier womöglich auf Grund des mit einem Tagungsbesuch verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwands), werden dann aber besonders häufig als nützlich wahrgenommen.

Insgesamt lässt sich über die Gesamtheit der Transferkanäle hinweg aus Sicht der Befragten jedoch kein allgemeiner Zusammenhang zwischen Nutzung und Nützlichkeit erkennen.

Abbildung 17: Nutzung von Transferkanälen und Einschätzungen zu deren Nützlichkeit



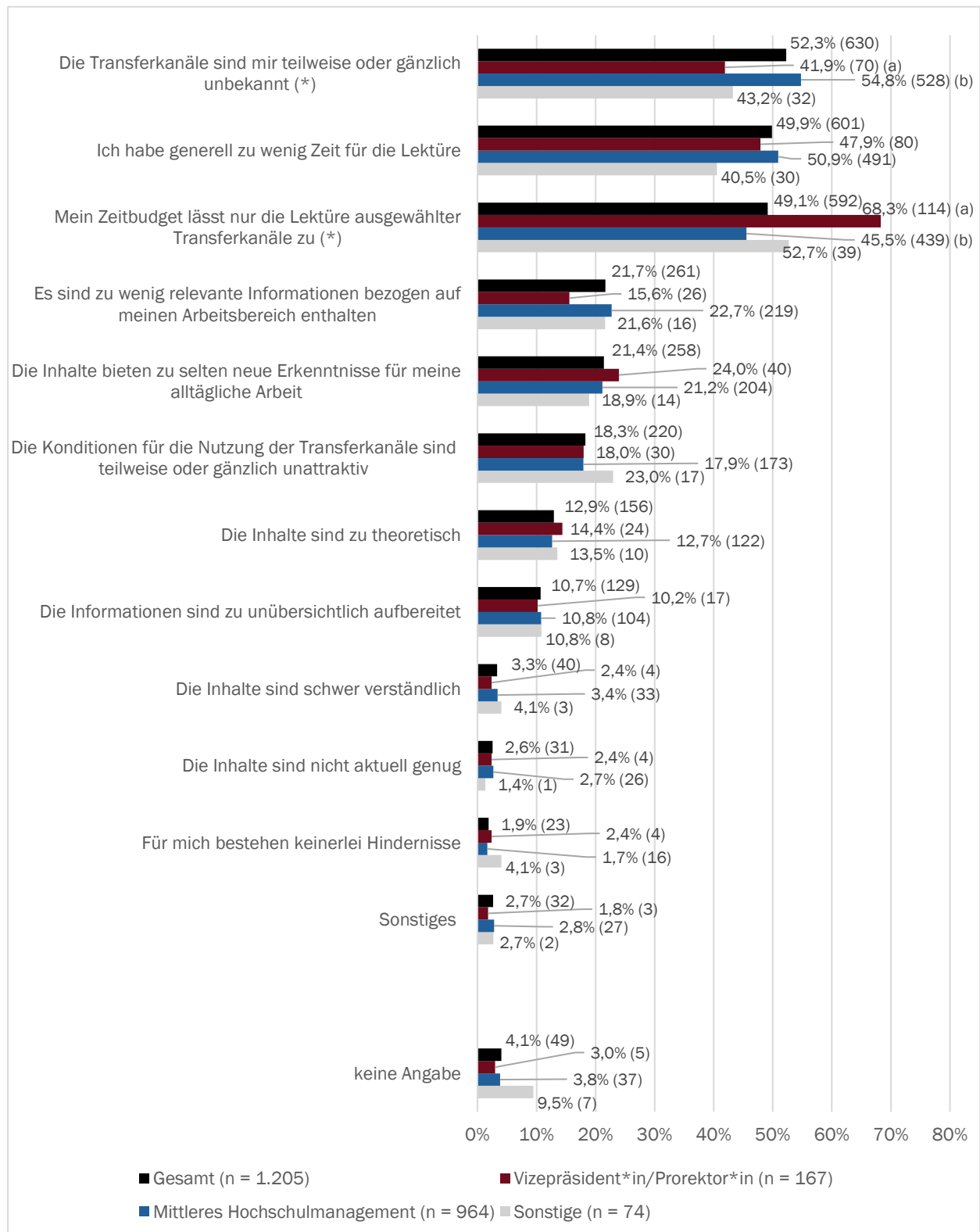
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023

4.3 Transferhindernisse und Herausforderungen

Im Rahmen der Untersuchung wurden sowohl in der Online-Befragung der Hochschulmanager*innen als auch in den Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen Fragen zu bestehenden Hindernissen und Herausforderungen beim Wissenstransfer zwischen den beiden Bereichen gestellt.

Betrachtet man zunächst die Sicht aller befragten Hochschulmanager*innen insgesamt, so stehen drei Hindernisse besonders hervor, wie nachfolgende Abbildung 18 deutlich macht:

Abbildung 18: Hindernisse bei der Nutzung der Transferkanäle aus Sicht des Hochschulmanagements



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche Hindernisse halten Sie ganz oder teilweise davon ab, Transferkanäle aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung zu nutzen?“; Mehrfachantworten möglich; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen; * 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).

Am häufigsten geben die Befragten an, dass ihnen die Transferkanäle teilweise oder gänzlich unbekannt sind (52,3 %). Hier zeigt sich, dass die WiHo-Forschung mit ihren Ergebnissen generell nicht sichtbar genug ist. Bereits die erste Teilstudie des TransForm-Projektes (Nickel & Reum 2024, S. 123) lieferte deutliche Hinweise darauf, dass die WiHo-Forschung ihre Ergebnisse vorwiegend angebotsorientiert bereitstellt und diese zu wenig zielgruppenspezifisch für das Hochschulmanagement aufbereitet. Hierin kann ein wesentlicher Grund dafür liegen, dass vielen Hochschulmanager*innen die Transferkanäle aus der WiHo-Forschung unbekannt sind.

Das am zweithäufigsten genannte Transferhindernis ist der generelle Mangel an Zeit für die Lektüre von Forschungsergebnissen (49,9 %). Dies deckt sich mit der Erkenntnis aus Kapitel 4.1, wonach vornehmlich die kürzeren und leichter zugänglichen Transferkanäle vom Hochschulmanagement genutzt werden. Dagegen spielen Artikel in wissenschaftsorientierten Journals und Buchpublikationen nur eine relativ geringe Rolle. Deren Lektüre und Rezeption verlangen in der Regel eine größere Zeitinvestition.

Das am dritthäufigsten genannte Hindernis bezieht sich ebenfalls auf den Faktor Zeit: Das Zeitbudget vieler Hochschulmanager*innen lässt nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zu (49,1 %). Es ist den Befragten somit häufig nicht möglich, umfassend alle Transferkanäle aus der WiHo-Forschung zu verfolgen, sondern sie beschränken sich auf ausgewählte Kanäle.

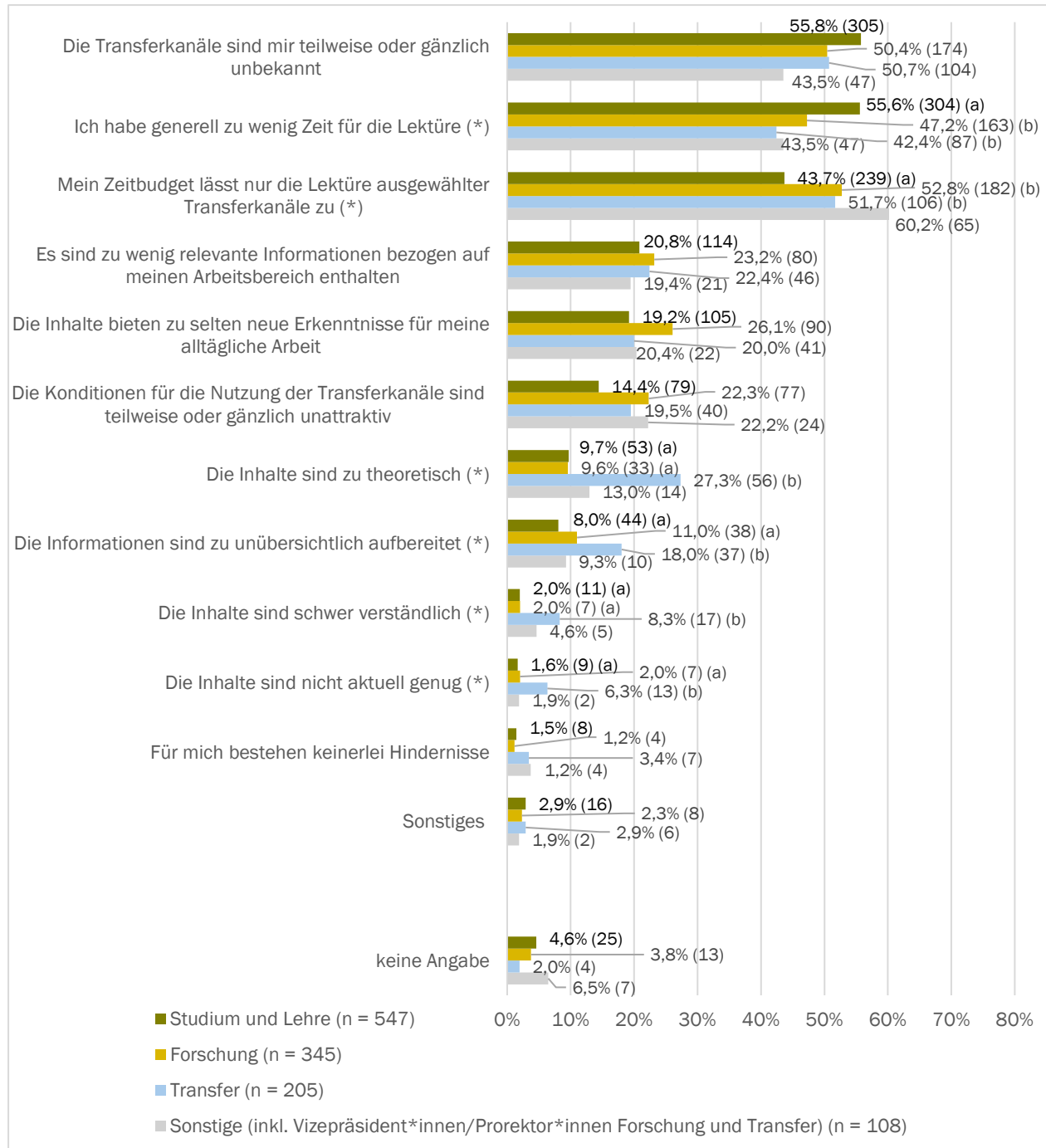
Die weiteren abgefragten Transferhindernisse spielen im Vergleich eine deutlich kleinere Rolle. Mit großem Abstand sehen 21,7 Prozent der Befragten ein Hindernis darin, dass in den Kanälen zu wenig relevante Informationen bezogen auf den Arbeitsbereich enthalten sind und somit der Praxisbezug zu ihrer Arbeit fehlt. 21,4 Prozent der Befragten geben an, dass die Inhalte der Transferkanäle zu selten neue Erkenntnisse für die eigene Arbeit bieten. Hindernisse, die sich auf den Inhalt der WiHo-Forschung beziehen, sind somit zwar relevant, spielen aber im Vergleich zu den erstgenannten Hindernissen nur eine untergeordnete Rolle. 12,9 Prozent der Befragten sagen, dass die Inhalte zu theoretisch seien, und nur 3,3 Prozent halten sie für zu schwer verständlich. Auch die Aktualität der Inhalte wird nur von 2,6 Prozent der Befragten bemängelt. 18,3 Prozent der Befragten sehen dagegen in den Konditionen zur Nutzung der Kanäle ein Hindernis. Dies können etwa die entstehenden Kosten sein, wenn Inhalte nicht als Open Access verfügbar sind, oder aufwendige Registrierungen, die einen einfachen und schnellen Zugriff auf Inhalte erschweren.

Bemerkenswert ist, dass nur 10,7 Prozent der Befragten kritisieren, dass die Informationen in den Transferkanälen zu unübersichtlich aufbereitet seien. Gründe dafür könnten sein, dass sich entweder nur wenige Befragte ein Urteil hierüber zutrauen, weil sie Kanäle noch nicht näher angeschaut haben, oder die Übersichtlichkeit der aufbereiteten Inhalte wird allgemein positiv gesehen. Die in Kapitel 4.1 dargestellten Befunde zur Nutzung der Transferkanäle legen allerdings nahe, dass vor allem der zuerst genannte Grund ursächlich für den geringen Wert ist. Diese Interpretation korrespondiert auch mit dem Befund aus Teilstudie 1, wonach potenzielle Nutzer*innen Probleme haben, das für sie interessante Wissen aus der WiHo-Forschung eigenständig aufzufinden (Nickel & Reum 2024, S. 123). In dieselbe Richtung weist auch das Ergebnis, wonach nur 1,9 Prozent der Befragten finden, dass für sie gar keine Hindernisse in der Nutzung der Transferkanäle aus der WiHo-Forschung bestehen. Ein ebenfalls geringer Anteil von 2,7 Prozent nennt sonstige Hindernisse. In den dazu in der offenen Frage getätigten Erläuterungen von 30 Befragten wird mehrfach bemängelt, dass die Transferkanäle und Inhalte zu zahlreich und schwer zu überblicken seien, was erneut auf die bereits angesprochene fehlende Orientierung hinweist.

Die Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen fallen dabei gering aus und sind nur in einigen Punkten signifikant. Signifikant ist, dass Vizepräsident*innen und Prorektor*innen mit 41,9 Prozent gegenüber 54,8 Prozent beim mittleren Hochschulmanagement deutlich seltener das Problem sehen, dass ihnen die Transferkanäle unbekannt sind. Dies kann damit zu tun haben, dass sie als Professor*innen oftmals selbst noch aktiver in die Forschung eingebunden sind oder waren und somit gerade beim klassischen Transferkanal Publikationen einen Wissensvorsprung haben. Gleichzeitig haben 68,3 Prozent der befragten Vizepräsident*innen und Prorektor*innen das Problem, dass ihr Zeitbudget nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zulässt. Der entsprechende Anteil im mittleren Hochschulmanagement liegt bei 45,5 Prozent. Die Notwendigkeit, sich aus zeitlichen Gründen bei der Rezeption zu beschränken oder nur kurze Inhalte zu

rezipieren, tritt auf der Ebene der Hochschulleitungen, wo auch die zeitliche Beanspruchung besonders ausgeprägt ist, anscheinend noch einmal stärker zutage.

Abbildung 19: Hindernisse bei der Nutzung der Transferkanäle nach Arbeitsfeldern



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche Hindernisse halten Sie ganz oder teilweise davon ab, Transferkanäle aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung zu nutzen?“; Mehrfachantworten möglich; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen; * sig. p < 0,006 (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).

Darüber hinaus zeichnen sich auch bei der nach den Arbeitsfeldern differenzierten Betrachtung bezogen auf einige Hindernisse signifikante Unterschiede ab. So geben mit 55,6 Prozent deutlich mehr Befragte aus dem Arbeitsfeld Studium und Lehre an, dass sie generell zu wenig Zeit für die Lektüre haben, als dies bei

Befragten aus den Bereichen Forschung (47,2 %) und Transfer (42,4 %) der Fall ist (vgl. Abbildung 19). Dies erscheint allerdings etwas widersprüchlich, da auf der anderen Seite signifikant weniger Befragte aus dem Arbeitsbereich Studium und Lehre angeben, dass ihr Zeitbudget nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zulässt (43,7 %). Ob daher die fehlende Zeit wirklich ein besonders großes Hindernis für Befragte aus Studium und Lehre darstellt, ist nicht eindeutig zu klären.

Weitere Unterschiede zeigen sich zudem bei den Hindernissen, die sich auf die Inhalte der Transferkanäle beziehen. So halten 27,3 Prozent der Befragten aus dem Arbeitsfeld Transfer die dort vermittelten Inhalte für zu theoretisch. Dagegen antworten in den Arbeitsfeldern Studium und Lehre sowie Forschung nur knapp 10 Prozent in gleicher Weise. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch mit Blick auf eine unübersichtliche Aufbereitung der Informationen, deren fehlende Aktualität und schwierige Verständlichkeit. Auch hier fallen die Anteile der Befragten aus dem Bereich Transfer signifikant höher aus als jene aus den Bereichen Studium und Lehre sowie Forschung. Bei den übrigen abgefragten Hindernissen zeigen sich dagegen keine signifikanten Abweichungen zwischen den Arbeitsfeldern.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Befragungsergebnisse waren die Transferhindernisse auch Gegenstand der durchgeführten Expert*inneninterviews. Die Interviewten wurden u. a. dazu befragt, inwieweit sie beim Transfer ihrer Forschungsergebnisse spezifische Aufbereitungen für die Zielgruppe des Hochschulmanagements vornehmen und auf welchen Transferkanälen das geschieht.

Neun WiHo-Forscher*innen kommen dabei auf die Nutzung praxisorientierter Fachzeitschriften zu sprechen, in denen sie publizieren oder die sogar von ihnen bzw. ihren Einrichtungen herausgegeben werden. Dahinter steht die Ansicht, dass wissenschaftliche Artikel vom Hochschulmanagement nicht gelesen werden, was die Ergebnisse der Befragung in Kapitel 4.1 bestätigt. In wissenschaftlichen Artikeln würden höchstens kleine, zusammenfassende Textblöcke wahrgenommen, die Abstracts oder auch Summaries sein können, von einem/einer WiHo-Forscher*in als „Nuggets“ bezeichnet:

„[...] was in der Verwaltung wahrgenommen wird, sind ja eher so, sage ich mal, so Knowledge Nuggets, also so mini Wissensstücke. Die haben gar keine Zeit und Lust, einen ganzen wissenschaftlichen Artikel zu lesen.“

Praxisorientierte Fachzeitschriftenartikel werden dagegen vom Großteil der WiHo-Forscher*innen als sinnvoll beschrieben, um das Hochschulmanagement zu erreichen oder mit eigenen Beiträgen einzubinden. Solche Beiträge, die auch als einfache Handreichungen außerhalb einer Fachzeitschrift veröffentlicht werden können, sollten dabei möglichst kurz, konkret auf Praxisprobleme bezogen und leicht verständlich sein. Daher müssten Abschnitte, die für eine wissenschaftliche Publikation unerlässlich sind, wie etwa die Auseinandersetzung mit theoretischen Modellen und mit dem Forschungsstand, beim Transfer ins Hochschulmanagement entweder ausgeklammert oder über Verlinkungen optional zur Verfügung gestellt werden:

„Das würde bedeuten, dass zum Beispiel der Forschungsstand und auch die methodischen Ausführungen ausgekoppelt werden. Die müssen verfügbar sein, aber das kann man ja verlinken, so dass der eigentliche Kernbeitrag deutlich kürzer wird. Vielleicht fünf Seiten. [...] Das ist sicherlich nochmal sehr disziplinspezifisch zu betrachten. Ich denke aber, gerade bei quantitativen und auch qualitativen Forschungsprojekten kann man sehr stark die Veröffentlichungen auf die wesentlichen Erkenntnisse reduzieren und den Anhang anderweitig unterbringen.“

Abgesehen von der zusätzlichen Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in praxisorientierten Publikationen sei allerdings eine feinere Zuspitzung auf bestimmte Zielgruppen aus Zeitgründen nicht möglich, sagt ein*e Forscher*in. Letztlich zeigt sich im Gesamtbild, dass die WiHo-Forscher*innen praxisorientierte Publikationen im Blick haben und sie mehrheitlich als sinnvoll für den Transfer in die Praxis ansehen, diese Form der Aufbereitung jedoch auch nicht immer gemacht, sondern eher als Zusatz gesehen wird. Teilweise erwähnen die Interviewten, dass sie sich die Mühe nur bei konkreten Anfragen machen oder wenn aus Forschungsergebnissen „etwas abfällt“.

Hier werden Interessenkonflikte deutlich, die darin bestehen, dass Publikationen für WiHo-Forscher*innen in erster Linie dem eigenen wissenschaftlichen Erfolg und der individuellen Sichtbarkeit dienen. Sieben WiHo-Forscher*innen sprechen in diesem Kontext die Problematik an, dass sie in erster Linie in wissenschaftlichen Journals publizieren müssten, die international ausgerichtet sind und über einen möglichst hohen Impact-Faktor verfügen. Wenn Forscher*innen vor der Wahl stehen, auf welchen Kanälen sie publizieren wollen, müssen sie demnach berücksichtigen, dass praxisorientierte Fachzeitschriften in der Regel weniger renommiert sind. Renommierte Fachzeitschriften haben auf der anderen Seite eine klassische Form und sind nicht an den Bedürfnissen des Hochschulmanagements orientiert. Ein*e WiHo-Forscher*in fasst dieses Dilemma wie folgt zusammen:

„Aber ich muss ganz ehrlich sagen: Je kürzer der Artikel, desto geringer in der Regel das Renommee. [...] Aber in der Hochschul- und Wissenschaftsforschung sind eigentlich die renommiertesten Journals diejenigen, die das ganz klassische Format verlegen. Also, man steht da als Wissenschaftler im Konflikt. Entweder man macht eine praxisrelevante Publikation auf drei Seiten, aber das gilt ja noch nicht mal als Peer Review, und ich bekomme keine Punkte am Ende des Tages [...]. Na ja, also da sind die Anreize ja auch bisher noch nicht angepasst.“

Dies führt dazu, dass der Praxistransfer der Forschungsergebnisse häufig als nachrangig behandelt wird, da die Karrierebewertung in erster Linie über Artikel in wissenschaftlichen Journals, Monografien oder Sammelbänden erfolgt und nicht auf Basis einer guten Transferkompetenz. Deswegen müssten besonders Nachwuchswissenschaftler*innen nach Meinung zweier WiHo-Forscher*innen darauf achten, nicht zu praxisorientiert zu publizieren. Dieses Problem besteht in der interdisziplinär ausgerichteten WiHo-Forschung in besonderem Maße, da die renommiertesten Fachzeitschriften in der Regel eine disziplinäre Ausrichtung (z. B. Soziologie) aufweisen, und es daher ohnehin schwierig sei, in diese Zeitschriften aufgenommen zu werden. Im Gegensatz zu Nachwuchswissenschaftler*innen hätten ältere Professor*innen dieses Karriereproblem nicht mehr und könnten sich daher „mehr Transferaktivität leisten“. Letztlich würden hier zu wenig Anreize im Wissenschaftssystem gesetzt, sich intensiv mit dem Wissenstransfer in die Praxis zu beschäftigen, was zu einem Ressourcenkonflikt besonders bei Nachwuchswissenschaftler*innen führt, die ihre begrenzte Zeit nicht noch zusätzlich für die Aufbereitung von Forschungsergebnissen für die Praxis nutzen könnten.

Als weiteren wichtigen Transferfaktor sehen sieben der interviewten WiHo-Forscher*innen auch persönliche Kontakte zum Hochschulmanagement. So böten Tagungen oder anderweitige Vortragsveranstaltungen bisweilen Gelegenheiten zum Austausch mit Hochschulmanager*innen. Für drei Interviewte sind dabei weniger die eigentlichen Vorträge entscheidend, sondern das Gespräch mit teilnehmenden Hochschulmanager*innen, welches vor- oder nachher stattfindet. Diese persönliche Form wird als effektiver Transferkanal wahrgenommen, obwohl dessen Reichweite im Vergleich zu Publikationen in schriftlicher Form begrenzt ist.

Da die Ergebnisse der Befragung von Hochschulmanager*innen zeigen, dass Online-Kanäle wie Newsletter, Blogs und Social Media für die Rezeption eine hohe Bedeutung besitzen (vgl. Abbildung 14), wurden die WiHo-Forscher*innen während der Expert*inneninterviews auch um eine Einschätzung zu deren Potenzial als Transferkanal zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement gebeten. Von den insgesamt zehn interviewten Forscher*innen sind sich jedoch vier diesbezüglich eher unsicher oder zeigen sich skeptisch, während zwei aktiv Social Media als Transferkanal nutzen. Die Skepsis, die in den Interviews deutlich wird, korrespondiert mit den empirischen Ergebnissen, die im Rahmen der Teilstudie 1 des TransForM-Projektes gewonnen wurden (Nickel & Reum 2024, S. 125).

Dennoch werden in den Interviews durchaus auch Vorteile der Nutzung von Social Media genannt. So bestehe die Möglichkeit, über diese Kanäle relativ schnell und einfach ein Feedback zu den publizierten Inhalten zu erhalten:

„[...] da ist jetzt keine Riesen-Followership, aber ich kriege mehr Feedback, als wenn ich einen Artikel irgendwo publiziere und dann hört man jedes Jahr mal ein oder zwei, drei Kollegen, die sagen: Ach, du hast ja da was publiziert, [...] aber bei [Name der Social-Media-Plattform], da sieht man dann ja [...], es hat zumindest jemand gesehen. Es wird manchmal weitergeleitet. Da kriegt man mehr Feedback, sozusagen, als bei den klassischen Formaten, würde ich sagen.“

Zwar sei nicht immer klar, was das Feedback wirklich für eine Bedeutung habe, wie beispielsweise die Benutzung eines „Daumen hoch“-Symbols, aber es sei zumindest sichtbar. Als weiterer Vorteil von Social Media wird der darüber im Vergleich zu Fachartikeln größere erreichbare Adressat*innenkreis gesehen. Aber auch hier mischt sich Skepsis unter die Antworten, dass der Adressat*innenkreis zwar theoretisch riesig sei, man sich in der Praxis aber doch meist in der eigenen Wissenschaftscommunity bewege. Ein*e WiHo-Forscher*in, die/der sich in einer Hybridrolle zwischen wissenschaftlicher und administrativer Tätigkeit bewegt, sieht es als nachteilig an, dass Social-Media-Posts in ihrer stark verkürzten Form leicht Missverständnisse hervorrufen können. In eine ähnliche Richtung äußert sich ein*e andere*r Interviewte*r. Diese*r berichtet von eigenen Erfahrungen mit Nachrichten auf Social Media, die nicht ausreichend erläutert und daher in ihrer Komplexität nur verkürzt dargestellt werden konnten, was hitzige Reaktionen von Leser*innen hervorgerufen hätte. Auf Grund der Textknappheit könne es auch nicht zu echter Kommunikation kommen, sondern nur zum Austausch von Botschaften. Weitere kritische Anmerkungen zu Social Media betreffen etwa die fehlende Qualitätssicherung von Beiträgen und Unsicherheiten darüber, wann und wie offizielle Kanäle der Einrichtungen und deren Logos o. ä genutzt werden dürften.

Positiver eingeschätzt als Social Media werden dagegen Newsletter oder allgemein E-Mail-Verteiler. Vier WiHo-Forscher*innen berichten davon, dass diese Form der Aufarbeitung und Verbreitung von Forschungsergebnissen von ihnen genutzt wird. Dabei handelt es sich auch stellenweise um interne Hochschulverteiler, die vom Hochschulmanagement gelesen werden. Abgesehen davon werden öffentliche Newsletter aber nicht speziell für das Hochschulmanagement aufbereitet, sondern richten sich an die interessierte Allgemeinheit.

Auch Blogs halten drei Interviewte für einen wichtigen Transferkanal. Eine Person betreibt sogar einen eigenen Blog, den sie neben Publikationen als ihren wichtigsten Transferkanal einschätzt. National oder auch international ausgerichtete Blogs würden stark wahrgenommen und helfen, zu erkennen, welche Forschungsthemen in der Öffentlichkeit ein gesteigertes Interesse erhielten.

Schließlich werden von drei WiHo-Forscher*innen auch Hochschulgremien genutzt, um das Management der eigenen Hochschule über Forschungsergebnisse zu informieren. Dies führe laut einer interviewten Person stärker zu dem Gefühl, direkt etwas bewegen zu können, als der Transfer in eine breitere Zielgruppe außerhalb der Hochschule. Die Kommunikation dabei sei eher verbal. Überhaupt sehen drei WiHo-Forscher*innen Vorteile bei der direkten, verbalen Kommunikation, die ihrer Erfahrung nach oft beiläufig in zufälligen Gesprächen entstehe und nicht in explizit dafür vorgesehenen Formaten:

„[...] das sind eher so informelle Kanäle, weil, wie gesagt: Als Leiter einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung habe ich durchaus relativ häufig Kontakt mit Leuten aus der Verwaltung, [...]. In solchen Gesprächen lasse ich dann manchmal en passant einfließen, was wir noch so machen und wo wir dann vielleicht schon mal Ergebnisse haben. Aber wie gesagt, das hat dann eher so einen informellen Charakter und nicht, dass ich explizit jetzt meine Ergebnisse dann für die aufbereite und das denen so darlege.“

5 Unterschiede und Gemeinsamkeiten thematischer Interessen

Ob ein Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement erfolgreich und effektiv verläuft, hängt auch davon ab, ob es Schnittmengen zwischen den thematischen Interessen des Hochschulmanagements und der WiHo-Forschung gibt. Eine wesentliche Annahme dieser Untersuchung ist, dass das professionelle Handeln im Hochschulmanagement durch das Zurverfügungstellen von wissenschaftlichen Erkenntnissen befördert werden kann. Damit dies gelingt, muss das Interesse bei der Zielgruppe geweckt werden. Dafür ist der thematische Fokus ein entscheidender Faktor. Oft jedoch ist das Erkenntnisinteresse der Forschung ein anderes als das der Praxis und auch die professionellen Rollen unterscheiden sich. Zugleich handelt es sich bei der WiHo-Forschung um ein Feld, das sich mit dem Hochschul- und Wissenschaftssystem und damit auch mit dem konkreten Arbeitsbereich des Hochschulmanagements beschäftigt. Somit gibt es also einen direkten inhaltlichen Bezug zwischen beiden. Hinzu kommt, dass die WiHo-Forschung oftmals empirisch ausgerichtet ist (Pasternack 2006; Krempkow & Winter 2013) und dadurch Evidenz beinhaltet, welche für die Hochschulentwicklung von Nutzen sein kann (Wegner et al. 2025). Vor diesem Hintergrund wurde in der ersten Teilstudie des TransForM-Projektes im Rahmen einer umfangreichen Dokumentenanalyse u. a. untersucht, zu welchen Themen die WiHo-Forschung in den Transferkanälen im Zeitraum 2020–2023 publiziert hat (Nickel & Reum 2024, S. 28ff.). Darauf aufbauend wird nun analysiert, an welchen Themen Hochschulmanager*innen interessiert sind und welche Überschneidungen es in diesem Punkt mit der WiHo-Forschung gibt. Die Ergebnisse aus Teilstudie 1 werden mit denen der Hochschulmanagement-Befragung in Beziehung gesetzt und durch Aussagen aus den Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen ergänzt.

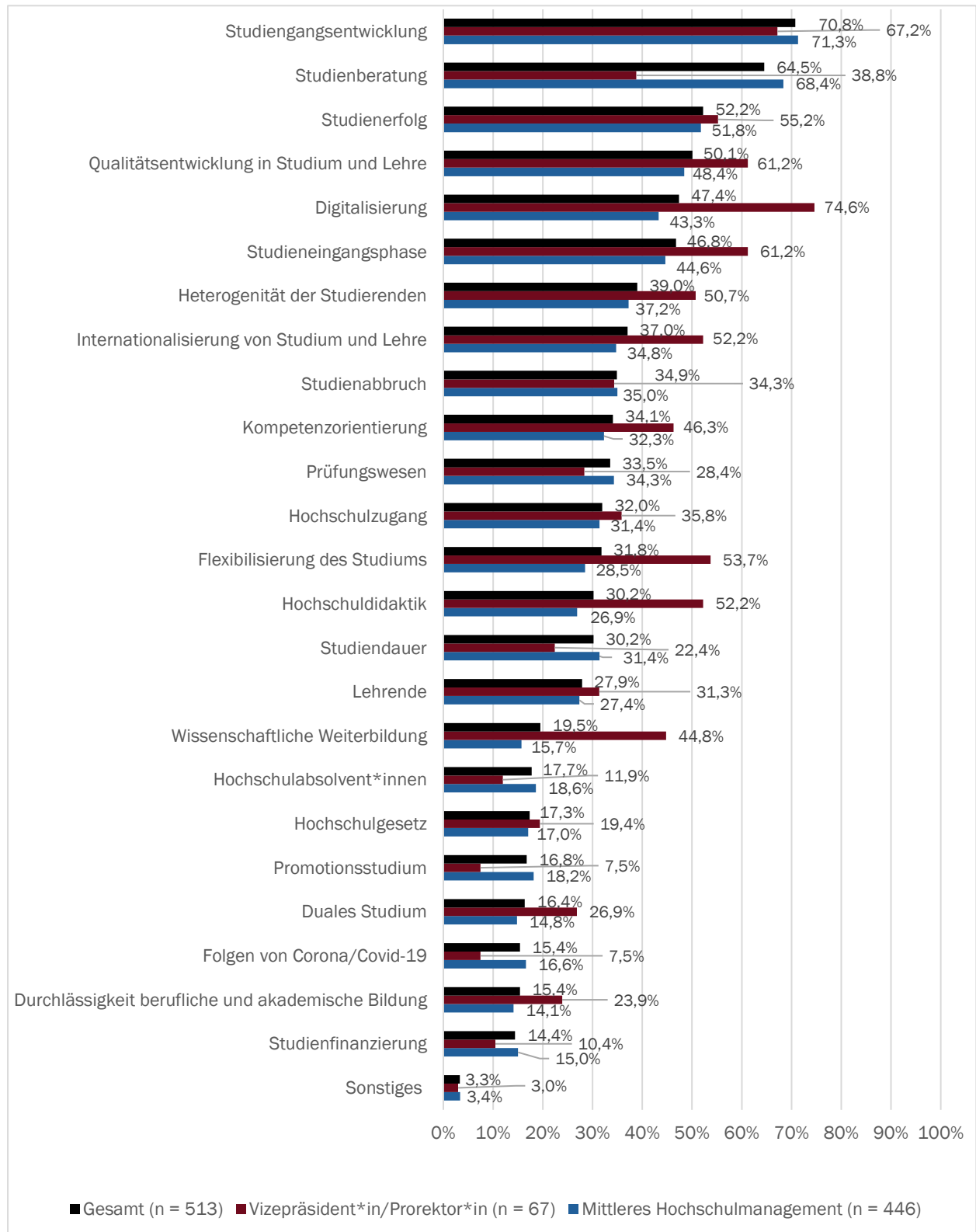
5.1 Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen

Um zu ergründen, welche tätigkeitsbezogenen Interessen Hochschulmanager*innen aus den Arbeitsfeldern Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer zum Zeitpunkt der Befragung besaßen, beinhaltete der Fragebogen drei Auflistungen mit Themen, die in Teilstudie 1 in den von der WiHo-Forschung veröffentlichten Dokumenten sichtbar wurden. Die Befragten wurden gebeten, aus dieser Liste die Themen auszuwählen, die für sie aktuell im Arbeitskontext Priorität besitzen. Ziel war, einen Abgleich zwischen thematischen Interessen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement vorzunehmen. Um möglichst präzise Ergebnisse zu erhalten, wurden den Befragten nur die Themenlisten vorgelegt, die mit ihrem angegebenen Tätigkeitsbereich (Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer) korrespondierten. Beispielsweise wurden Themen aus dem Forschungsbereich Transfer nur Transfermanager*innen sowie Vizepräsident*innen/Prorektor*innen für Transfer vorgeschlagen. Insgesamt wurden auf diese Weise 24 Themen für den Bereich Studium und Lehre, 18 für den Bereich Forschung und 11 für den Transfer abgefragt (vgl. Kapitel 11.3)

Im Themenbereich Studium und Lehre steht bei den befragten Hochschulmanager*innen mit 70,8 Prozent das Thema Studiengangsentwicklung an erster Stelle, gefolgt von der Studienberatung mit 64,5 Prozent (vgl. Abbildung 20). Mit größerem Abstand schließen sich die Themen Studienerfolg (52,2 %) sowie Qualitätsentwicklung, Digitalisierung und Studieneingangsphase an. Das Themenfeld Heterogenität der Studierenden besitzt dann nur noch für 39 Prozent der Befragten Priorität.

Bei einigen der Themenbereiche zeigen sich auffällig große Unterschiede zwischen den Antworten der Vizepräsident*innen und -rektor*innen und dem mittleren Hochschulmanagement in diesem Arbeitsfeld. So ist etwa die Studienberatung deutlich häufiger ein Thema für das mittlere Hochschulmanagement als für die Hochschulleitungsmitglieder. Eine weitere besonders auffällige Differenz gibt es beim Thema Digitalisierung, das für die Vizepräsident*innen und -rektor*innen mit 74,6 Prozent sogar insgesamt das bedeutsamste Thema für ihre Arbeit darstellt.

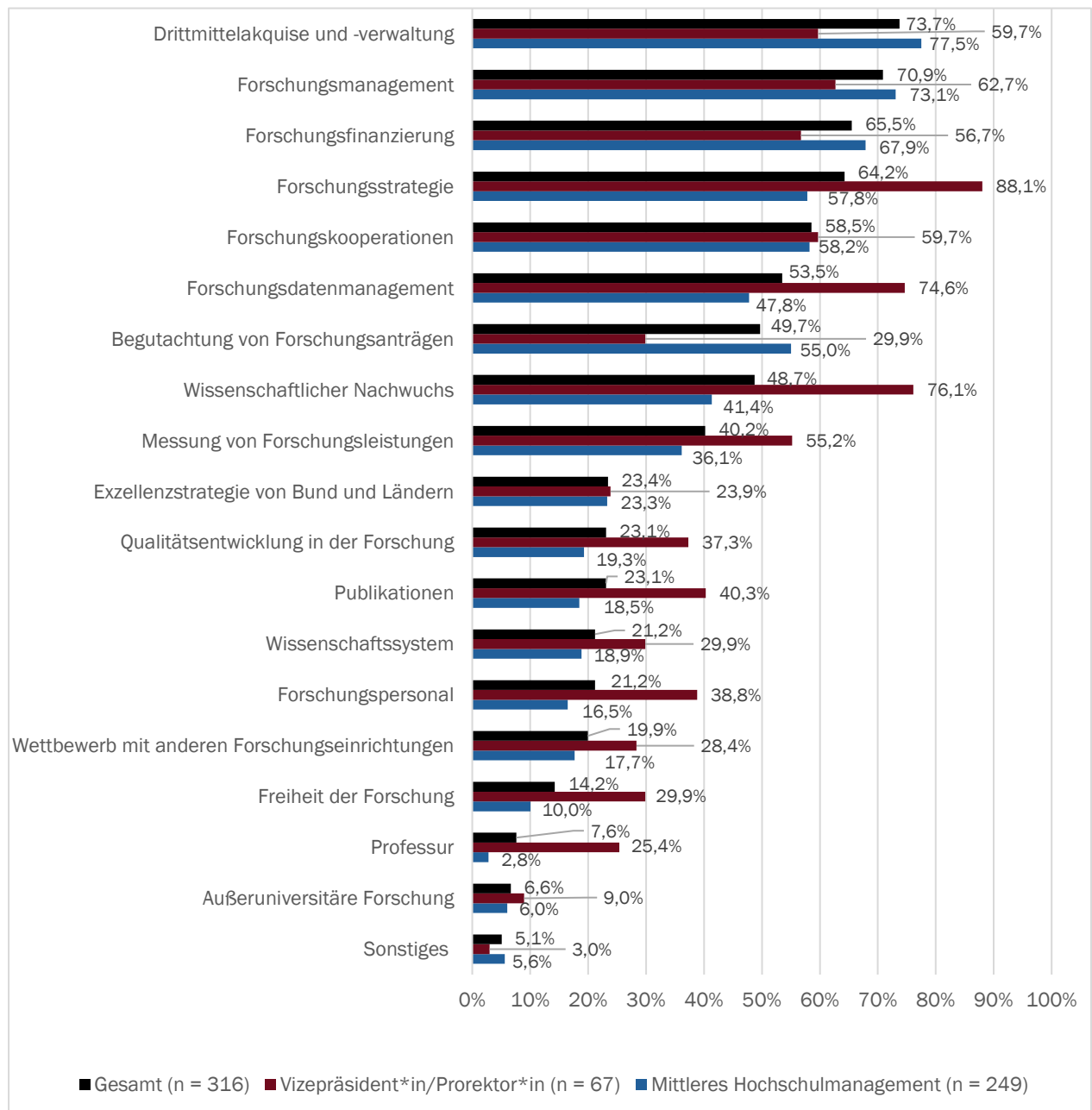
Abbildung 20: Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Studium und Lehre



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 Häufigkeit der Nennungen.

Weitere bemerkenswerte Unterschiede zeigen sich zwischen den Hierarchieebenen bei den Themen Flexibilisierung des Studiums, Hochschuldidaktik und Wissenschaftliche Weiterbildung. Sie alle besitzen eine deutlich höhere Priorität für die Hochschulleitungsmitglieder als für die Befragten aus dem mittleren Hochschulmanagement.

Abbildung 21: Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Forschung



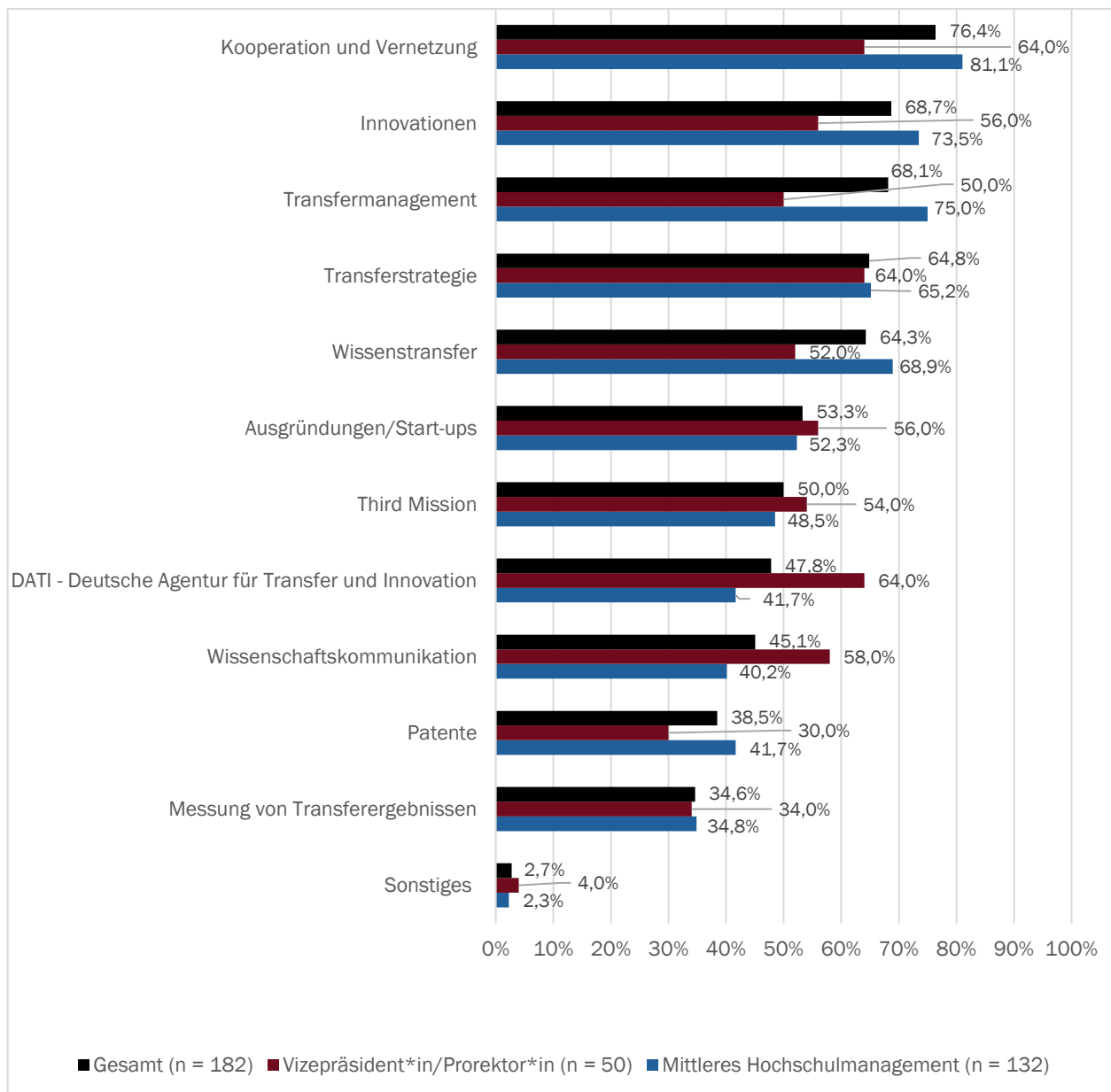
Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung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

Bei den Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Forschung dominiert das Thema Drittmittelakquise und -verwaltung mit 73,7 Prozent (vgl. Abbildung 21). Das verwandte Thema Forschungsfinanzierung steht mit 65,5 Prozent an dritter Stelle. Dazwischen liegt mit 70,9 Prozent das allgemeinere Thema Forschungsmanagement. Ebenfalls hohe Werte weisen die Themen Forschungsstrategie mit 64,2 Prozent und Forschungskooperationen mit 58,5 Prozent auf. Im Mittelfeld rangieren Forschungsdatenmanagement, Begutachtung

von Forschungsanträgen, Wissenschaftlicher Nachwuchs sowie Messung von Forschungsleistungen, wobei die Prozentanteile allesamt jeweils immer noch über 40 Prozent liegen. Die weiteren Themen besitzen für die Befragten nur selten eine hohe Priorität.

Auch hier zeigen sich wieder stellenweise deutliche Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen. So sind etwa die Drittmittelakquise und -verwaltung, das Forschungsmanagement und die Forschungsfinanzierung für das mittlere Hochschulmanagement von größerer Bedeutung als für die befragten Vizepräsident*innen und -rektor*innen. Umgekehrt zeigen sich höhere Werte bei den Hochschulleitungsmitgliedern bezogen auf die Forschungsstrategie, das Forschungsdatenmanagement und den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Abbildung 22: Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Transfer



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 Häufigkeit der Nennungen.

Im Arbeitsfeld Transfer stechen dagegen insgesamt nur wenige Themen eindeutig hervor. An erster Stelle stehen „Kooperation und Vernetzung“ mit 76,4 Prozent, gefolgt von „Innovationen“ (68,7 %) und dem

„Transfermanagement allgemein“ (68,1 %). Diese Themen werden vom mittleren Hochschulmanagement etwas wichtiger eingeschätzt als von den befragten Vizepräsident*innen und -rektor*innen. Einzig bei der „Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI)“³ sowie dem Thema „Wissenschaftskommunikation“ überwiegen die Prozentwerte der Hochschulleitungsmitglieder deutlich.

5.2 Abgleich mit Themenprioritäten der WiHo-Forschung

Im nächsten Schritt werden die identifizierten Themenprioritäten aus der Hochschulmanagementbefragung denen der WiHo-Forschung gegenübergestellt. Grundlage dafür bilden Ergebnisse aus Teilstudie 1 (Nickel & Reum 2024, S. 121–122). In diesem Rahmen wurden u. a. Dokumente von Akteuren der WiHo-Forschung, die im Zeitraum 2020–2023 in den Transferkanälen Publikationen, Tagungen und Social Media veröffentlicht worden waren, einer thematischen Analyse unterzogen. Die quantitative Auswertung zeigte, dass hier das Themenfeld Studium und Lehre mit Abstand am stärksten vertreten war (59,4 %). Danach folgte mit großem Abstand das Themenfeld Forschung (20,4 %). Die geringsten Anteile entfielen auf die Themenfelder Transfer (10,4 %) und Hochschulmanagement (9,8 %). Auch wenn es methodisch schwierig ist, diese Ergebnisse direkt mit denen aus der Hochschulmanagementbefragung zu vergleichen, so lassen sich durch eine systematische Gegenüberstellung dennoch Trends aufzeigen. Zu beachten ist vor allem folgender Punkt: Im Rahmen von Teilstudie 1 wurden keine Akteure der WiHo-Forschung befragt, sondern die quantitativen Auswertungsergebnisse beziehen sich auf die von ihnen veröffentlichten Dokumente. Die ermittelten Anteilswerte beziehen sich somit auf andere Referenzpunkte als bei den Mehrfachantworten, welche die befragten Hochschulmanager*innen gegeben haben. Dennoch ist es möglich, die ermittelten Werte getrennt voneinander in eine Rangfolge zu bringen. Deren Gegenüberstellung ermöglicht es, Hinweise auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der thematischen Schwerpunktsetzung zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement zu generieren. Hinzu kommen Ergebnisse einer offenen Frage aus der Hochschulmanagementbefragung, in der die Teilnehmenden aufgefordert wurden, Themen zu benennen, die aus ihrer Sicht von der WiHo-Forschung stärker als bislang behandelt werden sollten.

Nachfolgende Tabelle 6 stellt die jeweils fünf am häufigsten behandelten bzw. genannten Unterthemen in den Feldern Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer gegenüber. Die Anordnung erfolgt absteigend, d. h., das häufigste Thema ist in der obersten Zeile abgebildet. Bei der Dokumentenanalyse im Rahmen von Teilstudie 1 wurde ausgezählt, wie oft welche Themen in den erfassten Veröffentlichungen vorkamen. Dabei wurden die zentralen Themenblöcke in eine Fülle von Unterthemen untergliedert, für die eine Relevanz für das Hochschulmanagement festgestellt werden konnte (Nickel & Reum 2024, S. 12–14). Die fünf am häufigsten auftauchenden Unterthemen in den Feldern Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer sind auf der linken Seite von Tabelle 6 dargestellt. Dem gegenüber stehen auf der rechten Seite die fünf Themen, von denen die befragten Hochschulmanager*innen angeben, dass sie für ihre Arbeit die größte Bedeutung besitzen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die häufigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung und die aus Sicht der Hochschulmanager*innen wichtigsten Themen für ihren Arbeitskontext überwiegend voneinander abweichen. Steht etwa für die WiHo-Forschung im Bereich Studium und Lehre die Digitalisierung ganz oben, so ist für die befragten Hochschulmanager*innen die Studiengangsentwicklung das wichtigste Thema. Überschneidungen zwischen beiden Gruppen gibt es im Bereich Studium und Lehre an zwei Stellen, und zwar bei der Digitalisierung und der Qualitätsentwicklung der Lehre. Beide Themen tauchen zwar in beiden Erhebungen auf, jedoch in einer abweichenden Rangfolge. Ähnlich sieht es im Bereich Transfer aus, wo es immerhin drei thematische Überschneidungen gibt, wenngleich wieder mit unterschiedlicher Gewichtung. Auf

³ Die Gründung der DATI war ein forschungspolitisches Vorhaben der Bundesregierung bestehend aus SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP mit dem Ziel, eine Agentur zu schaffen, die neue Wege bei der Förderung von Innovation und Transfer beschreitet (BMBF 2024, S. 5). Inwiefern die neue Bundesregierung aus CDU, CSU und SPD dieses Vorhaben in seiner ursprünglichen Form weiterführt, ist zum Zeitpunkt des Abfassens dieser Studie noch unklar. Im neuen Koalitionsvertrag findet sich ein Passus zur „Stärkung und Beschleunigung des Transfers“ (CDU, CSU & SPD 2025, S. 79), aus dem hervorgeht, dass zumindest die Initiative DATI-PILOT weitergeführt werden soll.

beiden Seiten steht hier das Thema Kooperation und Vernetzung weit oben. Die allgemeineren Themen Wissenstransfer und Innovationen sind ebenfalls hoch eingestuft. Während sich die WiHo-Forschung ansonsten noch häufig mit den Themen Wissenschaftskommunikation und Third Mission befasst, sind für die befragten Manager*innen das Transfermanagement und die Transferstrategie wichtiger. Im Gegensatz dazu lassen sich im Themenbereich Forschung in der Übersicht keine thematischen Schnittmengen feststellen. Während sich die WiHo-Forschung stark mit Personalthemen in der Forschung sowie dem wissenschaftlichen Nachwuchs befasst, stehen für Hochschulmanager*innen Drittmittelakquise und -verwaltung sowie die Forschungsfinanzierung weit oben.

Tabelle 6: Gegenüberstellung von Themen in den Dokumenten der WiHo-Forschung und in der Befragung des Hochschulmanagements

Fünf häufigste Forschungsthemen der WiHo-Forschung			Fünf für Hochschulmanager*innen wichtigste Themenbereiche		
Studium und Lehre	Forschung	Transfer	Studium und Lehre	Forschung	Transfer
Digitalisierung	Forschungspersonal	Wissenstransfer	Studiengangsentwicklung	Drittmittelakquise und -verwaltung	Kooperation und Vernetzung
Hochschuldidaktik	Messung von Forschungsleistungen	Kooperation und Vernetzung	Studienberatung	Forschungsmanagement	Innovationen
Qualitätsentwicklung der Lehre	Wissenschaftlicher Nachwuchs	Wissenschaftskommunikation	Studienerfolg	Forschungsfinanzierung	Transfermanagement
Lehrende	Wissenschaftssystem	Innovationen	Qualitätsentwicklung der Lehre	Forschungsstrategie	Transferstrategie
Folgen von Covid-19	Qualitätsentwicklung	Third Mission	Digitalisierung	Forschungsk Kooperationen	Wissenstransfer

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung Online-Befragung von Hochschulmanager*innen 2023 und Dokumentenanalyse 2023. Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen.

Auch wenn die hier erhobenen Themenprioritäten nur einen Ausschnitt aus der Fülle der erhobenen Unterthemen zeigen, lassen sich doch Hinweise darauf erkennen, dass die in der WiHo-Forschung relevanten Themen oft nicht mit denen übereinstimmen, welche für die Arbeit des Hochschulmanagements wichtig sind. Dies kann sich negativ auf den Transfer zwischen den beiden Bereichen auswirken und damit auch ein weiteres Transferhindernis darstellen (vgl. Kapitel 4.3).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Themen die WiHo-Forschung stärker behandeln sollte, um den Informationsbedarf des Hochschulmanagements besser abzudecken als bisher. 407 Personen haben zu dieser offenen Frage im Rahmen der Hochschulmanagementbefragung ihre Einschätzungen mitgeteilt. Insgesamt wurden dabei 41 Themen oder Forschungsbereiche identifiziert. Bei den Antworten fanden überwiegend Mehrfachzuordnungen statt. Insgesamt konnten die Angaben 627-mal unterschiedlichen Themen zugeordnet werden.

Das anhand der Frequenzanalyse mit einem Anteil von 6,7 Prozent (42 Nennungen) aller Zuordnungen am häufigsten genannte Thema, das durch die WiHo-Forschung stärker behandelt werden sollte, ist die Beschäftigung mit der **Hochschulverwaltung bzw. dem Hochschulmanagement**. Wie die Ergebnisse von Teilstudie 1 zeigen, ist das Hochschulmanagement bislang eher selten Gegenstand oder explizite Zielgruppe der WiHo-Forschung (Nickel & Reum 2024, S. 121). Insofern ist es plausibel, dass sich die befragten Hochschulmanager*innen eine stärkere Beschäftigung der WiHo-Forschung mit dem Hochschulmanagement wünschen. Dabei sind auch keine wesentlichen Unterschiede zwischen Befragten aus der Hochschulleitung und jenen aus dem mittleren Hochschulmanagement zu erkennen. Betont wird bei diesem Thema von den Befragten häufig die Professionalisierung und Fortbildung des Hochschulmanagements. Weitere häufig

genannte Unterthemen betreffen in diesem Kontext die Digitalisierung der Verwaltung und die Optimierung von Arbeitsprozessen sowie der Steuerung. In der **Hochschulentwicklung** äußern Befragte den Wunsch nach Forschung zu Change Management und Governance sowie der Organisationskultur.

Mit einem Anteil von 6,4 Prozent (40) aller Nennungen folgt an zweiter Stelle die **Digitalisierung**. Das ist bemerkenswert, da die Dokumentenanalyse gezeigt hat, dass die Digitalisierung in den betrachteten Transferkanälen im Themenbereich Studium und Lehre an erster Stelle steht (vgl. Tabelle 6). Dennoch scheint dieses Thema als defizitär wahrgenommen zu werden bzw. der Informationsbedarf ist hier besonders hoch. Das betrifft vor allem das mittlere Hochschulmanagement und weniger die Mitglieder von Hochschulleitungen. Die Koinzidenz, dass sich trotz eines starken thematischen Schwerpunkts der WiHo-Forschung häufig mehr Forschung zur Digitalisierung gewünscht wird, kann auch darauf hindeuten, dass der Wissenstransfer hier nicht ausreichend funktioniert. Genannt werden in diesem Bereich von den Befragten konkrete Themen wie die Nutzung von und der Umgang mit Künstlicher Intelligenz, Future Skills sowie die Digitalisierung des Hochschulmanagements und der Lehre.

An dritter Stelle der am häufigsten genannten Themen stehen **Personalfragen** mit einem Anteil von 5,7 Prozent (36). Dieses Thema ist sehr breit und umfasst etwa den wissenschaftlichen Nachwuchs, Stellenbesetzungen, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Karrierewege, Personalentwicklung und verschiedene Aspekte der Arbeitsorganisation. Hauptsächlich wünschen sich Befragte aus dem mittleren Hochschulmanagement mehr WiHo-Forschung zu diesem Feld (6,5 %). Auch hier ist auffällig, dass zumindest im Themenbereich Forschung Personalfragen, die etwa den wissenschaftlichen Nachwuchs betreffen, bereits zu den am stärksten beforschten Themen der WiHo-Forschung gehören (vgl. Tabelle 6).

Es folgen an vierter Stelle die Themen **Studierende** und **Hochschulentwicklung** mit jeweils 5,4 Prozent (je 34), verstärkt unter den Befragten des mittleren Hochschulmanagements. Zum Thema Studierende wird häufig die Heterogenität der Studierenden angesprochen, Studierendenberatung, Zielgruppenansprache und Studiengangswahl.

Weiterer Themenbedarf wird relativ häufig zur **Forschungsfinanzierung** (4,9 %), zu **Transfer allgemein** (4,1 %) sowie zu den **Besonderheiten von FH/HAW** (3,7 %) geäußert. Andere oft von der WiHo-Forschung behandelte Themen wie die Didaktik, Covid-19, die Messung von Forschungsleistungen sowie Third Mission werden dagegen eher selten von den Befragten angeführt.

Insgesamt unterfüttern auch diese Befunde den bereits geäußerten Eindruck, dass es zwischen der WiHo-Forschung und dem Hochschulmanagement stellenweise ein thematisches Mismatch gibt. Zugleich fällt aber auch auf, dass Unterthemen, die eigentlich zu den Kernthemen der WiHo-Forschung gehören, trotzdem zu den am häufigsten genannten Themen zählen, bei denen sich die befragten Hochschulmanager*innen mehr Forschung wünschen. Dies kann als Hinweis auf bestehende Transferhindernisse gesehen werden.

5.3 Berücksichtigung des Hochschulmanagements bei der Gewinnung von Forschungsthemen

Die im vorhergehenden Kapitel vorgenommene vergleichende Analyse der thematischen Präferenzen des Hochschulmanagements und der WiHo-Forschung zeigt, dass es hier überwiegend zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen kommt (vgl. Tabelle 6). Diese Diskrepanz wirft die Frage auf, in welchem Ausmaß WiHo-Forscher*innen bereit sind, Problemstellungen aus dem Hochschulmanagement bei der Entwicklung von Forschungsthemen zu berücksichtigen. Welche anderen Faktoren spielen aus der Sicht der WiHo-Forschung in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle? Diese Fragen wurden auch im Rahmen der Interviews den zehn WiHo-Forscher*innen im Sample gestellt.

Im Ergebnis lassen die Antworten der Expert*innen darauf schließen, dass das Hochschulmanagement bei Themenfindungsprozessen in der WiHo-Forschung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Zwar geben acht von zehn Interviewten an, dass das Hochschulmanagement bei der Auswahl von Forschungsthemen eine gewisse Relevanz besitze. Doch nur drei WiHo-Forscher*innen sagen explizit, dass das

Hochschulmanagement ein Kernelement ihrer Forschung bilde. Dies hänge in erster Linie mit der inhaltlichen Ausrichtung des Lehrstuhls oder den persönlichen Forschungsschwerpunkten zusammen. Hingegen wird vom überwiegenden Teil der Interviewten das Hochschulmanagement eher als eine mögliche Inspirationsquelle bei der Ideenfindung beschrieben. Der Austausch erfolgt häufig über eine lose und stellenweise zufällige Form bei persönlichen Treffen, bei denen ausgelotet werden kann, welche Themen bestimmte Teile des Hochschulmanagements besonders beschäftigen. Allerdings entstehen in solchen informellen Gesprächen nur in Ausnahmefällen konkrete Forschungsfragen. Vielmehr handelt es sich eher um Ideen und Themenbereiche, die Überlegungen anregen können. Das Hochschulmanagement fungiert dabei als Inspirationsquelle. Ein*e WiHo-Forscher*in beschreibt dies im Interview wie folgt:

*„[...] im Austausch, wenn auch weniger quantitativ intensiv mit Praktiker*innen, das heißt, im Gespräch mit Vertretern von Ministerien, im Gespräch mit Vertreter*innen von Hochschulen, habe ich immer auch ein Ohr dafür: Was sind gewissermaßen Themen, die die Hochschulpraxis irgendwie bewegen und die man aber auch aus einer hochschulforscherischen Perspektive unter Umständen angehen kann?“*

Zwei der Interviewten betonen darüber hinaus, dass bestimmte Forschungsthemen den Austausch mit dem Hochschulmanagement erfordern, etwa die Erforschung von Personalqualität oder Personalreformen an Hochschulen. Auch wenn dabei die Praxis erforscht wird, bedeute dies jedoch nicht automatisch auch eine Praxisorientierung der Forschung. Dennoch mache es keinen Sinn, solche Themen ohne Austausch mit dem Hochschulmanagement zu beforschen. Zudem würden Führungskräfte im Hochschulmanagement nicht immer begrüßen, wenn sich Forscher*innen aus wissenschaftlicher Perspektive in Managementprozesse einbringen. Diese wahrgenommene Skepsis von Seiten des Hochschulmanagements kam auch bereits in Kapitel 3.4 zur Sprache. Ein*e Forscher*in vermutet sogar, dass WiHo-Forschung von manchen Hochschulmanager*innen durchaus als Konkurrenz wahrgenommen wird. Eine solche Haltung sei aber stark personenabhängig und hänge u. a. davon ab, wie vertraut die Kritiker*innen mit der Forschung im Allgemeinen sind.

Zusammenfassend lässt sich mit Blick auf die Rolle des Hochschulmanagements bei der Themenfindung der WiHo-Forschung feststellen, dass das Hochschulmanagement dabei des Öfteren eine gewisse, aber überwiegend keine zentrale Rolle spielt. Verbreitet scheint eher ein loser und informeller Austausch mit dem Hochschulmanagement zu sein, der in manchen Fällen zur Inspiration für Forschungsideen dienen kann, nicht aber zur Formulierung konkreter Forschungsfragen. Insgesamt stellen sechs der interviewten WiHo-Forscher*innen die Rolle des intrinsisch motivierten, wissenschaftlichen Interesses als Quelle zur Findung von Forschungsthemen in den Vordergrund. Sie beschreiben dabei einen Prozess, der eher forschungsgetrieben ist und in dem auf Basis von Literaturarbeit relevante Forschungslücken identifiziert werden. Hier spielt auch das eigene Forschungsinteresse eine große Rolle, das weitgehend unbeeinflusst von äußeren Faktoren existiert, sich allerdings aus zurückliegenden Forschungstätigkeiten ergeben kann, wie es drei WiHo-Forscher*innen erläutern. In diesen Fällen fließen die Bedürfnisse Dritter, wie etwa der Hochschulpraxis bzw. des Hochschulmanagements, kaum in die Findung von Forschungsthemen ein.

Dennoch betonen etliche der Interviewten, dass der Prozess der Themenfindung i. d. R. nicht isoliert im Kopf einer Person abläuft. Zum einen spielt für fünf der Interviewten der Austausch mit anderen Wissenschaftler*innen eine wichtige Rolle. Dabei werden in erster Linie Fachkolleg*innen genannt. Dies geschieht etwa über Tagungen, Newsletter oder in Netzwerktreffen. Dabei wird auch die Bedeutung des Austauschs mit Personen verschiedener Fachdisziplinen hervorgehoben, da dies besonders wichtig für die interdisziplinäre WiHo-Forschung sei. Ein*e Interviewpartner*in führt aus, dass auf diesem Wege ebenfalls eher Forschungsanregungen gewonnen werden, die dann zu konkreten Forschungsfragen zugespitzt werden.

Ein weiterer relevanter Einfluss, durch den Forschungsthemen nicht durch rein intrinsische Interessen entstehen, sondern von außen herangetragen werden, sind Beauftragungen und die thematischen Schwerpunktsetzungen im Rahmen von Ausschreibungen von Förderlinien. Während für manche der interviewten WiHo-Forscher*innen zuerst das Forschungsthema steht, für welches dann zur Umsetzung nach passender Förderung gesucht wird, geben zumindest vier Interviewte eher eine umgekehrte Einschätzung ab. Dabei gibt es zum einen Forschungsprojekte, die durch Beauftragungen zustande kommen und deren Themen

durch Auftraggeber vorbestimmt sind, sowie Förderprogramme von öffentlichen Förderstellen oder Stiftungen, die zumindest häufig einen Themenkorridor vorgeben, innerhalb dessen konkrete Forschungsthemen erarbeitet werden müssen. In diesem Fall müssten die Forscher*innen schauen, ob zu einem bestimmten Themenbereich Interessen oder Vorarbeiten vorliegen, die den Festlegungen entsprechen. Ein*e WiHo-Forscher*in beschreibt daher, dass es häufig nicht so leicht ist, eigene Forschungsinteressen umzusetzen. Insgesamt zeigt sich hier, dass die Themenfindung für Forscher*innen komplex ist und es sich meist um ein Zusammenspiel von eigenen Forschungsinteressen, dem externen Austausch mit Kolleg*innen oder bisweilen auch dem Hochschulmanagement sowie externen Zwängen bei Beauftragungen und der Einwerbung von Forschungsförderung handelt. Die Bedürfnisse der Hochschulpraxis bzw. des Hochschulmanagements haben dabei eine gewisse Bedeutung, die aber nicht hervorgehoben ist und meistens hinsichtlich der Häufigkeit und Intensität hinter dem Austausch mit Fachkolleg*innen steht.

6 Das Hochschulmanagement als Akteur der WiHo-Forschung

Zum Transferverständnis des TransForM-Projektes gehört es, den Wissenstransfer nicht als einseitige Übertragung von Wissen aus der WiHo-Forschung in das Hochschulmanagement zu verstehen, sondern als wechselseitigen Austauschprozess (vgl. Kapitel 1). Transfer findet demnach in einem Beziehungsraum zwischen Forschung und Praxis statt. Auf Basis von Kommunikationsprozessen findet dabei eine Verschränkung von disziplinärer Theorie und praxisfeldbasierter Expertise statt (Schäffter 2017, S. 230). Diesem Ansatz folgend stellen Hochschulmanager*innen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit bezogen auf ihre eigene Hochschule mit wissenschaftlichen Methoden Forschung betreiben, eine wichtige Ausprägung dieser Verschränkung dar. In der Teilstudie 1 des TransForM-Projektes ist deutlich geworden, dass von den dort erfassten institutionellen Akteuren, die wissenschaftliche Erkenntnisse zum Wissenschafts- und Hochschulsystem in den Transferkanälen veröffentlichen, rund 20 Prozent bzw. ein Fünftel nicht in der Wissenschaft, sondern im Hochschulmanagement angesiedelt ist (Nickel & Reum 2024, S. 117). Häufig handelt es sich dabei um Ergebnisse aus dem „Institutional Research“ (ebd., S. 123). Daher wurde dieser Aspekt in der Online-Befragung von Hochschulmanager*innen ebenfalls beleuchtet, um eine vertiefte und differenzierte Sicht von Hochschulmanager*innen zu dem Befund aus Teilstudie 1 zu gewinnen (vgl. Kapitel 11.1). Im Folgenden werden die entsprechenden Ergebnisse vorgestellt.

6.1 Aktivität und Funktionen im Institutional Research

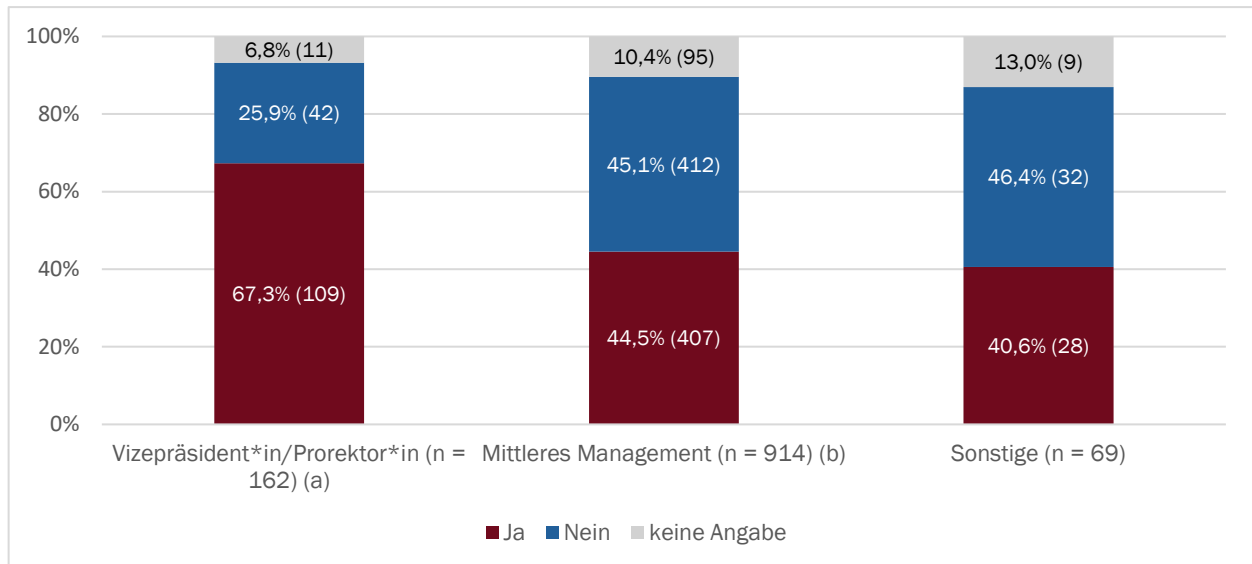
Bei Institutional Research geht es darum, mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden hochschulinterne Informationen zu generieren, welche für die Organisationsentwicklung und zur Unterstützung von Entscheidungen genutzt werden können (Auferkorte-Michaelis & Hintze 2023; Webber 2018). Im Zuge dessen machen sich die Hochschule 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. Auch das Qualitätsmanagement kann davon profitieren, dass datenbezogene Rückmeldungen über hochschulinterne Entwicklungen und Vergleichsindikatoren zu anderen Hochschulen erhoben werden (Benchmarking) (Klemenčič & Brennan 2013, S. 265). Dabei verbinden sich theoretisches, empirisches und alltagspraktisches Wissen der Forschungsakteure miteinander (Auferkorte-Michaelis & Hintze 2023, S. 340). Eine weitere Funktion von Institutional Research ist die Erforschung der jeweiligen Einrichtung selbst. Hier treten die Beteiligten sowohl in der Rolle von Wissenschaftler*innen als auch von Hochschulmanager*innen auf.

Nicht selten werden Befunde aus Institutional Research publiziert, und zwar vor allem in praxisorientierten Fachzeitschriften oder in Sammelbänden. Im bisherigen Verständnis von WiHo-Forschung ist Institutional Research bislang nicht inkludiert (WR 2016). Doch da auf diesem Feld eine Fülle abgesicherter Erkenntnisse zu Hochschulen und Wissenschaft generiert und auch öffentlich zugänglich gemacht wird (Nickel & Reum 2024), wird Institutional Research im Rahmen dieser Studie als ein – bislang noch sehr wenig beachteter – Zweig der WiHo-Forschung gesehen.

In der Befragung von Hochschulmanager*innen wird deutlich, dass knapp die Hälfte (47,5 %) im Rahmen ihrer Tätigkeit bereits an Institutional Research beteiligt war. 42,4 Prozent geben dagegen an, auf diesem Gebiet bislang keine Erfahrung zu besitzen und rund 10 Prozent machen keine Angabe. Dabei zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen, wie Abbildung 23 deutlich macht. Mehr als zwei Drittel der Vizepräsident*innen/Prorektor*innen gibt an, bereits an Aktivitäten des Institutional Research beteiligt gewesen zu sein (67,3 %). Im Vergleich dazu fällt dieser Anteil im mittleren Hochschulmanagement mit 44,5 Prozent deutlich niedriger aus. Um sicherzustellen, dass die Befragten den Begriff „Institutional Research“ richtig zuordnen konnten, enthielt die entsprechende Frage auch eine Definition.

Im Anschluss wurden die Befragten, die angegeben hatten, dass sie bereits an Aktivitäten des Institutional Research beteiligt waren, darum gebeten, mitzuteilen, in welcher Funktion diese Beteiligung erfolgte. Dabei waren Mehrfachantworten möglich, d. h., die Befragten konnten beliebig viele zutreffende Funktionen auswählen. Die Ergebnisse fasst Abbildung 24 zusammen.

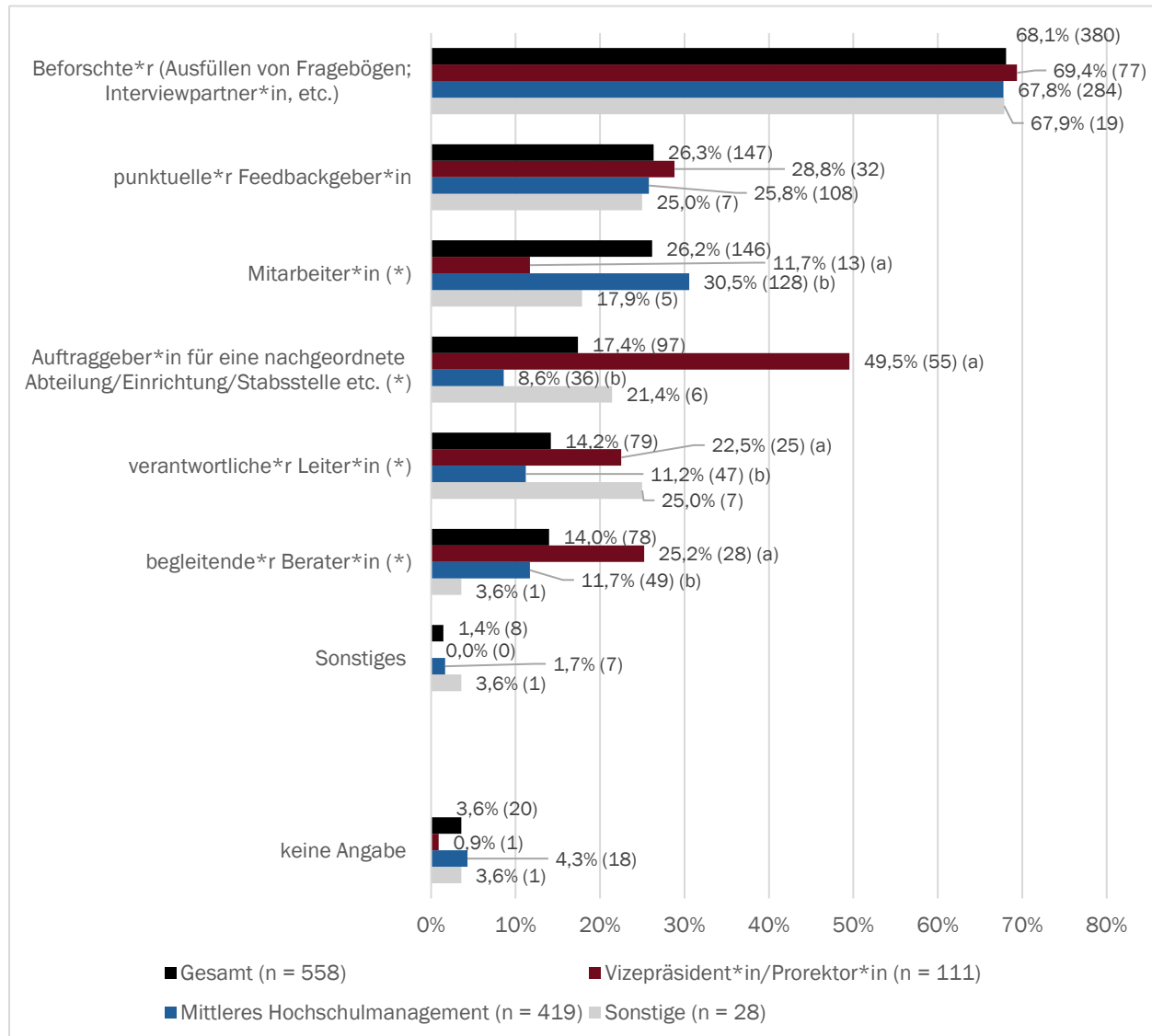
Abbildung 23: Aktivität von Hochschulmanager*innen beim Institutional Research nach Hierarchieebenen



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; absolut und anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Im Hochschulmanagement werden mitunter im Rahmen von Institutional Research hochschulinterne Untersuchungen durchgeführt, wie z. B. in Form von Studierenden- oder Mitarbeiterbefragungen, quantitativen und/oder qualitativen Analysen im Rahmen der Hochschulentwicklung. Waren Sie daran schon einmal beteiligt?“; 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).

Demnach ist die mit Abstand häufigste Funktion die des Beforschten. 68,1 Prozent der Befragten geben an, diese Funktion schon einmal ausgefüllt zu haben. Darunter fällt etwa das Ausfüllen von Fragebögen oder die Beteiligung an einem Forschungsinterview. Die statistischen Tests zeigen, dass es hierbei praktisch keine Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen gibt, Personen aus dem mittleren Hochschulmanagement also genau so häufig als Beforschte an Institutional Research beteiligt waren wie Vizepräsident*innen/Prorektor*innen. Mit großem Abstand und einem Prozentanteil von 26,3 Prozent an zweiter Stelle folgt die Funktion eines punktuellen Feedbackgebers/einer punktuellen Feedbackgeberin. Auch hier sind nur geringe und statistisch nicht signifikante Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen erkennbar. Der Unterschied in den Anteilen zwischen Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und dem mittleren Hochschulmanagement beträgt gerade einmal 3 Prozent. Mit einem Gesamtanteil von 26,2 Prozent nur minimal weniger verbreitet ist die Funktion des/der Mitarbeitenden an einem Institutional-Research-Projekt. Hier ist zu erkennen, dass Befragte aus dem mittleren Hochschulmanagement mit 30,5 Prozent gegenüber 11,7 Prozent diese Funktion signifikant häufiger innehaben als Vizepräsident*innen/Prorektor*innen.

Abbildung 24: Funktionen beim Institutional Research 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: „In welcher Funktion genau waren Sie in Aktivitäten des Institutional Research in Ihrer Hochschule eingebunden?“; Mehrfachantworten möglich; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen; * 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).

Mit 17,4 Prozent an vierter Stelle steht die Funktion Auftraggeber*in für eine nachgeordnete Abteilung/Einrichtung/Stabsstelle etc. Hier sind erneut sehr große Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen zu erkennen. Mit 49,5 Prozent tritt fast die Hälfte der befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit dieser Funktion in Erscheinung – ein deutlich größerer Anteil als der im mittleren Hochschulmanagement von 8,6 Prozent. 14,2 Prozent der Befragten geben an, dass sie eine verantwortliche Leitungsfunktion hatten. Auch in diesem Fall liegt der Anteil unter den Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit 22,5 Prozent signifikant über dem Anteilswert für das mittlere Hochschulmanagement von 11,2 Prozent. Mit 14 Prozent Gesamtanteil folgt dicht dahinter die Funktion der begleitenden Beratung, die Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit 25,2 Prozent erneut signifikant häufiger ausfüllen als das mittlere Hochschulmanagement (11,7 %). Die Möglichkeit, sonstige Funktionen anzugeben, wurde nur von 1,4 Prozent der Befragten genutzt. Dabei wird in den offenen Angaben etwa eine spezielle Rolle in der Auswertung oder Konzeption von Studierendenbefragungen erwähnt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Funktionen im Rahmen des Institutional Research relativ gleich verteilen, wenn man von der Dominanz der Funktion als Befragte*r absieht, die mit Abstand am häufigsten genannt wird. Die weiteren Funktionen unterscheiden sich nicht stark voneinander. In den Funktionen Leitung und Auftragsvergabe finden sich erwartungsgemäß verstärkt Hochschulleitungen wieder, während auf der durchführenden Ebene häufiger das mittlere Hochschulmanagement zum Einsatz kommt.

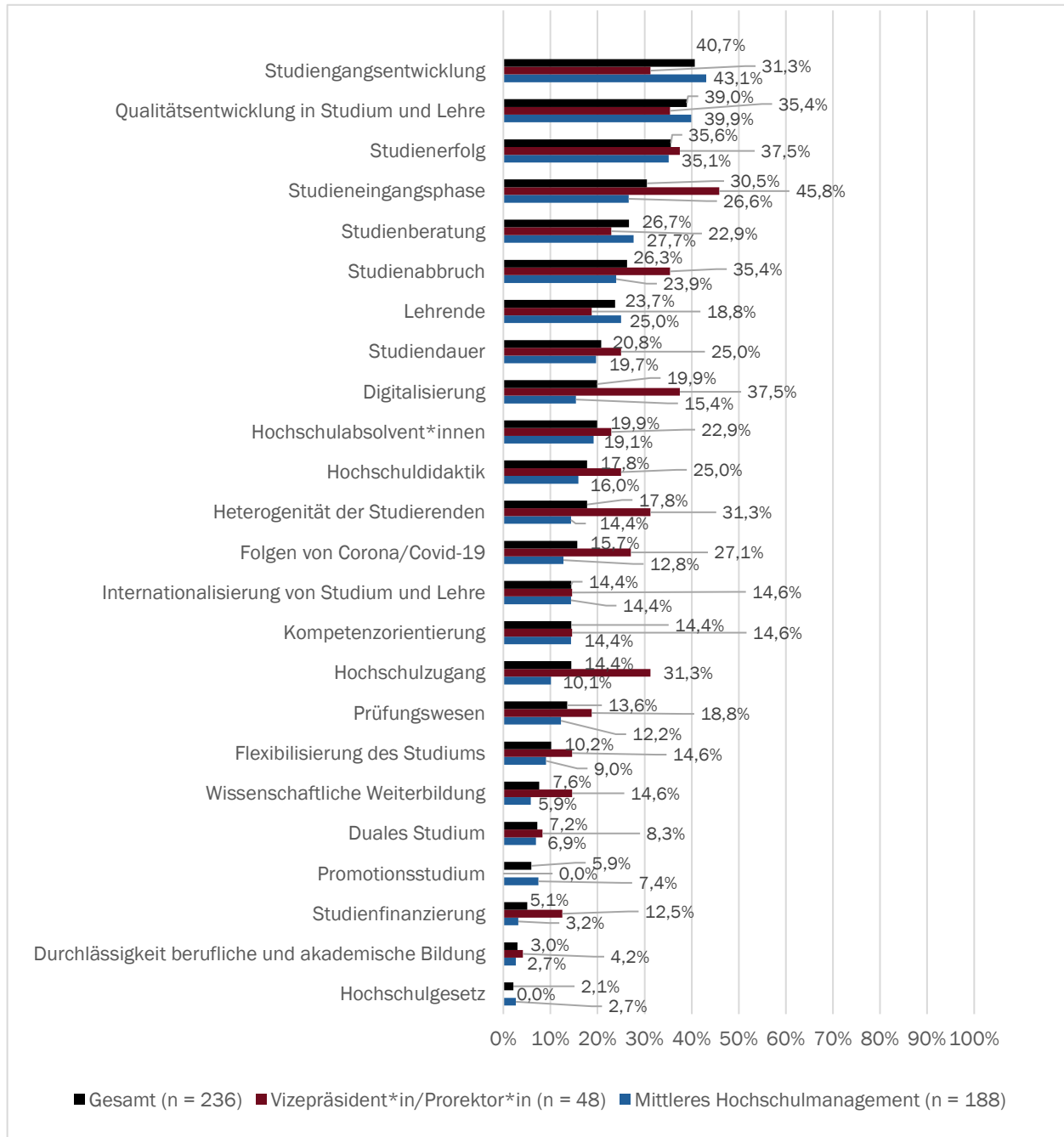
6.2 Forschungsthemen im Institutional Research

Um einen genaueren Einblick in die Aktivitäten der durchgeführten Institutional-Research-Projekte zu erhalten, wurden diejenigen Hochschulmanager*innen um Angaben zu deren thematischer Ausrichtung gebeten, die schon einmal im Institutional Research aktiv waren. Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, erfolgte die Fragestellung nach denselben Kategorien wie in der Frage nach den thematischen Interessen im Arbeitskontext (vgl. Kapitel 5.1). Wie dort auch wurde den Personen jeweils nur die Liste vorgelegt, die Themen aus ihrem jeweiligen Arbeitsfeld enthält, also entweder Studium und Lehre, Forschung oder Transfer. Auf diese Weise sollte der Aufwand für die Befragten möglichst gering gehalten werden. Mittels Mehrfachantworten konnte eine beliebige Anzahl an Themen ausgewählt werden.

Die Ergebnisse für den Themenbereich Studium und Lehre sind in Abbildung 25 dargestellt. Die am häufigsten genannte thematische Ausrichtung für Projekte im Institutional Research für Studiengangsmanager*innen ist die Studiengangsentwicklung. 40,7 Prozent der Befragten waren an Projekten in diesem Themenfeld beteiligt, wobei der Anteil unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit 31,3 Prozent geringer ausfällt. Es folgt die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre mit 39 Prozent, wobei hier kaum Unterschiede nach Hierarchieebene festzustellen sind. An dritter Stelle steht das Thema Studienerfolg mit 35,6 Prozent, ebenfalls ohne wesentliche Abweichungen zwischen den Hierarchieebenen. Die Erforschung der Studieneingangsphase steht mit 30,5 Prozent an vierter Stelle. Hier liegt der Anteil der Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit 45,8 Prozent jedoch weit über dem Anteil für das mittlere Hochschulmanagement von 26,6 Prozent. Damit ist die Studieneingangsphase unter den Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit Abstand das häufigste Untersuchungsthema, wenn es um Institutional Research geht. Die Studienberatung folgt mit 26,7 Prozent an fünfter Stelle.

Der Abgleich dieser fünf Themen, die am häufigsten im Rahmen des Institutional Research bearbeitet werden, mit den Themen, die in Kapitel 5.1 als die Themenprioritäten im Arbeitskontext von Studiengangsmanager*innen identifiziert wurden, zeigt nur begrenzt Unterschiede auf. So weist die Studiengangsentwicklung bei beiden Fragen die höchsten Anteile auf. Qualitätsentwicklung, Studienberatung und Studienerfolg sind ebenfalls in beiden Fragestellungen unter den fünf häufigsten Themen vertreten, wenn auch in etwas abweichender Reihenfolge. Die größte Abweichung ist daher, dass Institutional-Research-Projekte sich deutlich seltener mit der Digitalisierung beschäftigen als es die zuvor festgestellten thematischen Interessen der Studiengangsmanager*innen nahelegen. Das Thema Digitalisierung findet sich im Institutional Research mit 19,9 Prozent eher im Mittelfeld. Dabei spielen Projekte mit Bezug auf Digitalisierung für Vizepräsident*innen/Prorektor*innen mit 37,5 Prozent eine sehr große Rolle, nicht aber für das mittlere Hochschulmanagement. Stattdessen ist im Institutional Research die Erforschung der Studieneingangsphase von hoher Bedeutung, obwohl sie nicht zu den größten Interessen der befragten Studiengangsmanager*innen zählt. Durch die geringere Bedeutung der Digitalisierung fällt auf, dass sich die Institutional-Research-Projekte hinsichtlich der Themen noch stärker von den fünf häufigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung unterscheiden als es die thematischen Interessen der Studiengangsmanager*innen tun (vgl. Tabelle 6). Für die WiHo-Forschung hat sich dort die Digitalisierung im Themenbereich Studium und Lehre als das wichtigste Forschungsthema gezeigt. Das Institutional Research, an dem die Befragten beteiligt waren, weist hier offenbar deutlich abweichende Themenschwerpunkte auf.

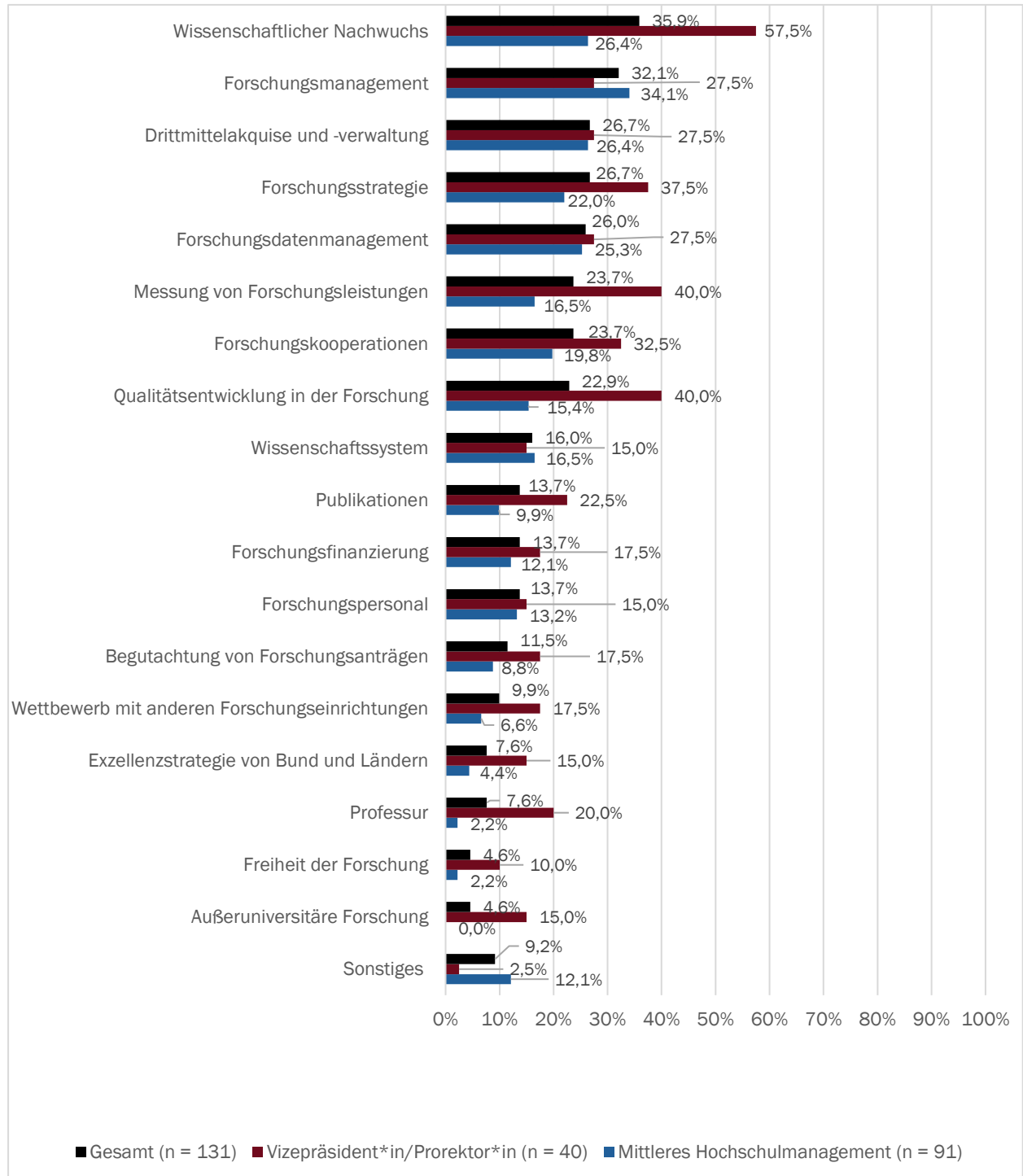
Abbildung 25: Thematische Ausrichtung des Institutional Research in Studium und Lehre



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche thematische Ausrichtung besaßen die Institutional-Research-Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen.

Im Themenbereich Forschung befassen sich die meisten Projekte des Institutional Research, an denen die Befragten beteiligt waren, mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs (vgl. Abbildung 26). 35,9 Prozent der Befragten Forschungsmanager*innen geben an, dass ihre Projekte mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs zu tun hatten. Unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen ist der Anteil mit 57,5 Prozent noch einmal deutlich größer.

Abbildung 26: Thematische Ausrichtung des Institutional Research in der Forschung



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche thematische Ausrichtung besaßen die Institutional-Research-Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen.

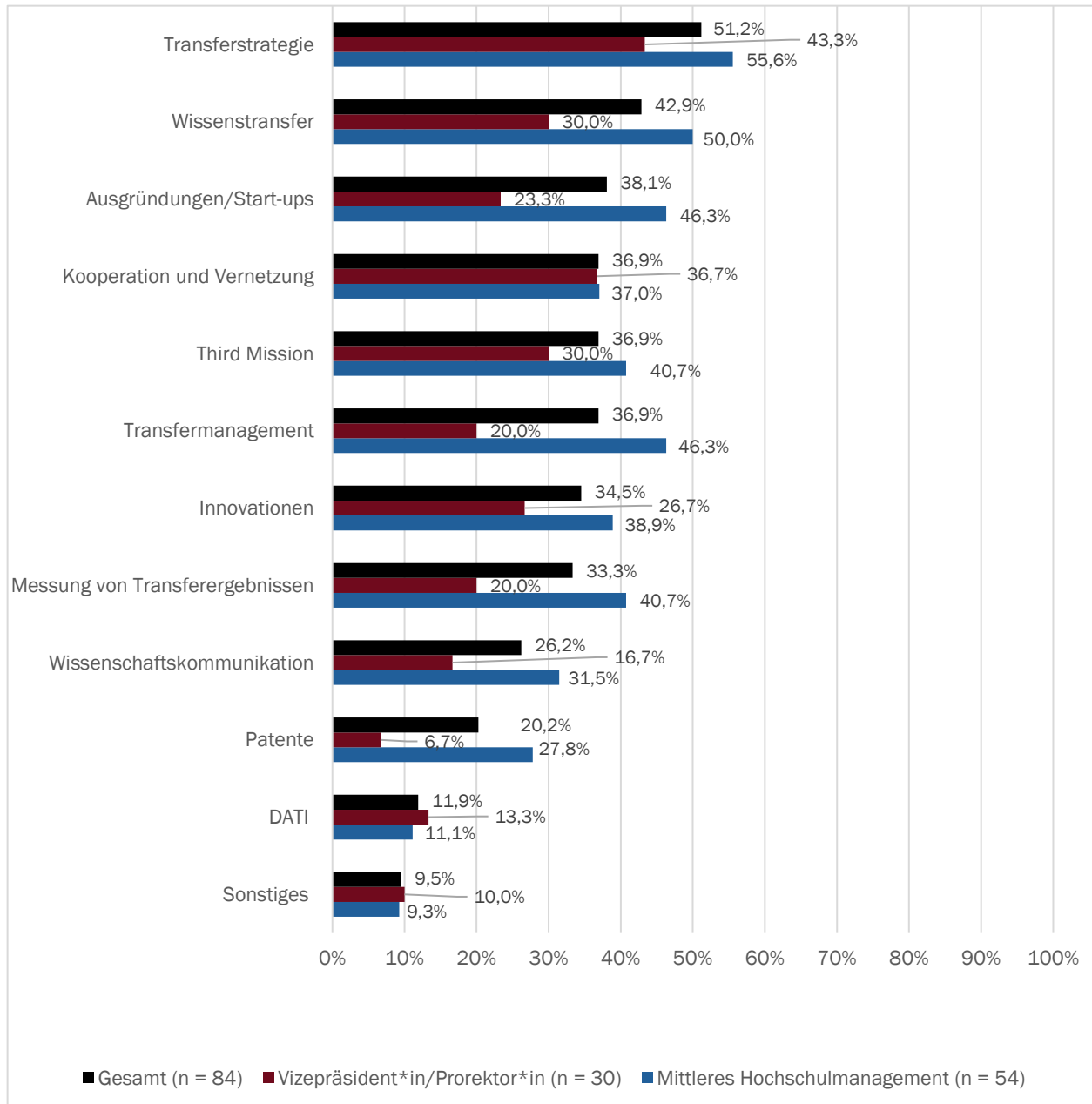
An zweiter Stelle steht das Forschungsmanagement mit 32,1 Prozent, gefolgt von der Drittmittelakquise und -verwaltung und der Forschungsstrategie mit jeweils 26,7 Prozent. Beim Thema Forschungsstrategie fallen im Gegensatz zum Forschungsmanagement und der Drittmittelakquise und -verwaltung größere Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen auf: Vizepräsident*innen/Prorektor*innen befassen sich im Rahmen des Institutional Research deutlich häufiger mit der Forschungsstrategie (37,5 %). An fünfter Stelle steht dann das Forschungsdatenmanagement mit 26 Prozent. Besonders unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen sind zudem die Themen Messung von Forschungsleistungen, Forschungsk Kooperationen und die Qualitätsentwicklung in der Forschung bedeutsam.

Im Vergleich zu den thematischen Interessen der Hochschulmanager*innen allgemein (vgl. Kapitel 5.1) gibt es hier bei drei der fünf häufigsten Themen Überschneidungen: beim Forschungsmanagement, der Drittmittelakquise und -verwaltung und der Forschungsstrategie. Dass der wissenschaftliche Nachwuchs für das Institutional Research so bedeutsam ist, ist dagegen eine auffällige Überschneidung mit den häufigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung (vgl. Tabelle 6), wo Personalthemen eine zentrale Rolle spielen. Neu hinzu kommt dagegen das Forschungsdatenmanagement, das weder zu den wichtigsten Themenbereichen des Hochschulmanagements zählt noch zu den häufigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung. Hier hat das Institutional Research also einen eigenen thematischen Schwerpunkt.

Der dritte und letzte Themenbereich, in dem die thematische Ausrichtung der Institutional-Research-Projekte abgefragt wird, ist der Transfer (vgl. Abbildung 27). Hier befassen sich die meisten der Projekte, an denen die Befragten beteiligt waren, mit der Transferstrategie (51,2 %). Es folgen der Wissenstransfer mit 42,9 Prozent sowie der Themenbereich Ausgründungen/Start-ups mit 38,1 Prozent. Alle drei Themenbereiche werden häufiger von den befragten Forschungsmanager*innen des mittleren Hochschulmanagements behandelt. Kooperation und Vernetzung steht mit 36,9 Prozent gemeinsam mit dem Thema Third Mission auf dem vierten bzw. fünften Rang.

Im Vergleich zu den wichtigsten Themenbereichen des Hochschulmanagements im Themenbereich Transfer (vgl. Kapitel 5.1) sind damit unter den fünf wichtigsten Themen drei Themen in den Antworten bei der Fragen vertreten, nämlich Kooperation und Vernetzung, Wissenstransfer und Transferstrategie. Die Themen Third Mission und Ausgründungen/Start-ups sind dagegen Institutional-Research-Projekte von höherer Bedeutung. Zumindest die Third Mission gehört auch zu den wichtigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung. Insgesamt zeigt sich also, dass hinsichtlich der Themen die Projekte des Institutional Research sowohl Unterschiede als auch Überschneidungen zu den wichtigsten Themenbereichen des Hochschulmanagements und den häufigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung aufweisen. Einige Themen, wie Forschungspersonal und Third Mission, ähneln in ihrer Bedeutung dabei den wichtigsten Forschungsthemen der WiHo-Forschung. Andere Themen wie die Digitalisierung haben dagegen im Institutional Research eine weitaus geringere Bedeutung als in der WiHo-Forschung. Thematisch gesehen besitzt das Institutional Research im Vergleich mit der gesamten WiHo-Forschung folglich durchaus eigene Themenschwerpunkte.

Abbildung 27: Thematische Ausrichtung des Institutional Research im Transfer



Quelle: Online-Befragung von Hochschulmanager*innen CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; anteilig in Prozent; n = in Abbildung ausgewiesen; Frageformulierung: „Welche thematische Ausrichtung besaßen die Institutional-Research-Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)“; Darstellung absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen.

7 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

7.1 Hohe Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Arbeit des Hochschulmanagements

Die befragten Hochschulmanager*innen messen wissenschaftlichen Erkenntnissen generell einen hohen Stellenwert für die eigene Arbeit bei. 28,6 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Einbeziehung abgesicherter Informationen in die Arbeit des Hochschulmanagements für „sehr wichtig“ halten. Zusammengekommen stimmen fast zwei Drittel (63,1 %) der Hochschulmanager*innen den beiden höchsten Antwortkategorien „sehr wichtig“ und „überwiegend wichtig“ zu. Deutliche Unterschiede zeigen sich allerdings differenziert nach Hierarchieebenen. Schätzen 42,6 Prozent der befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen die Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse in ihre Arbeit als „sehr wichtig“ ein, liegt der Anteil bei den mittleren Hochschulmanagementposition hier nur bei 25,9 Prozent.

7.2 Zurückhaltende Beurteilung des Wissenstransfers mit der WiHo-Forschung

Zwar wird die generelle Wichtigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse für den eigenen Arbeitsbereich vom Hochschulmanagement insgesamt als hoch eingeschätzt, doch mit Blick spezifisch auf die WiHo-Forschung fällt die Bewertung zurückhaltender aus. So sieht der größte Anteil der Befragten (35,9 %) den Wissenstransfer mit diesem Forschungsfeld nur als „teilweise relevant“ an. Rechnet man allerdings die Antworten auf die Kategorien „sehr relevant“ und „überwiegend relevant“ zusammen, liegt dieser Wert mit 42 Prozent an der Spitze. Die Kategorien „wenig relevant“ und „gar nicht relevant“ kommen zusammen nur auf 18,2 Prozent. Insgesamt gesehen messen die Hochschulmanager*innen dem Wissenstransfer mit der WiHo-Forschung also durchaus eine Relevanz bei. Allerdings 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 Hochschulmanagementposition nur gut ein Drittel (38,8 %) tut.

Aus der Perspektive der im Rahmen von Expert*inneninterviews befragten WiHo-Forscher*innen wird dagegen deutlich, dass zwar ein Großteil von ihnen gelegentlich in praxisorientierten Fachzeitschriften publiziert, um Zielgruppen wie z. B. das Hochschulmanagement über bestimmte Ergebnisse zu informieren. Doch insgesamt wird 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 werde ein Praxistransfer der Forschungsergebnisse häufig als nachrangig behandelt. Dies treffe vor allem auf Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase zu, die unter besonderen Leistungsdruck stünden.

7.3 Rezeptionshäufigkeit hängt stark von Hierarchieebene ab

Insgesamt zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der befragten Hochschulmanager*innen „seltener als einmal pro Monat“ (39,9 %) oder „einmal pro Monat“ (16,9 %) Erkenntnisse der WiHo-Forschung aufnimmt. Deutlich geringer fallen die Anteile der Antwortoptionen „zwei- bis dreimal pro Monat“ (13,3 %), „einmal wöchentlich“ (6,8 %) und „mehrmals wöchentlich“ (4,6 %) aus. 11,2 Prozent der Befragten geben sogar an, dass sie niemals Erkenntnisse aus der WiHo-Forschung rezipieren. Dabei zeigen sich große 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 Projektes 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 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 mittleren Hochschulmanager*innen.

Was die Rezeptionshäufigkeit anbelangt, zeigen sich darüber hinaus leichte, jedoch signifikante Unterschiede in den drei untersuchten Arbeitsbereichen des Hochschulmanagements (Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer). Während sich die Rezeptionshäufigkeit zwischen Hochschulmanager*innen in Forschung und Transfer kaum unterscheidet, rezipieren Hochschulmanager*innen aus dem Bereich Studium und Lehre seltener. Der Anteil der Hochschulmanager*innen aus dem Bereich Studium und Lehre, die nie Erkenntnisse rezipieren, liegt bei 15,1 Prozent und damit deutlich über den 7,3 Prozent, die Forschungsmanager*innen angeben, und oberhalb der 9,4 Prozent der Transfermanager*innen.

7.4 Unterschiedlicher Stellenwert der Transferkanäle

Insgesamt nutzt das Hochschulmanagement 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. Besonders häufig werden die drei erstgenannten Kanäle von den befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen genutzt. Auch die Nutzung von Social Media ist unter Hochschulmanager*innen insgesamt verbreitet: 28,9 Prozent der Befragten nutzen die dortigen Transferkanäle wie 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 Transferkanal ist. Deutlich weniger häufig frequentieren die befragten Hochschulmanager*innen Transferkanäle mit wissenschaftlichem Charakter wie Artikel in wissenschaftlichen Journals (24,5 %) oder Buchpublikationen (20,1 %). Stellt man diese Befragungsergebnisse den Ergebnissen der in der ersten Teilstudie des TransForM-Projektes vorgenommenen Dokumentanalyse bezüglich den von der WiHo-Forschung genutzten Transferkanälen gegenüber, zeigt sich eine deutliche Diskrepanz. 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 merklich weniger mit Informationen bestückt. Hingegen sind die bevorzugten Transferkanäle der WiHo-Forschung solche, die vom Hochschulmanagement weniger genutzt werden, wie Artikel in wissenschaftlichen Journals, Monografien und Sammelbandbeiträge.

7.5 Verbesserungspotenzial bei der Nützlichkeit der vermittelten Informationen

Zusätzlich zur reinen Nutzung bestimmter Transferkanäle wurden auch Bewertungen zur Nützlichkeit der dort enthaltenen Informationen für die eigene Arbeit erfragt. Zu diesem Zweck wurden über eine Filterfrage

ausschließlich die Hochschulmanager*innen um eine Einschätzung gebeten, die zuvor angegeben hatten, den jeweiligen Transferkanal tatsächlich zu nutzen. Insgesamt wird deutlich, dass sich die Nützlichkeit der vermittelten Informationen zwischen den einzelnen Transferkanälen nicht stark unterscheidet. Die Werte schwanken auf einer Skala von „sehr nützlich“ als eins und „gar nicht nützlich“ als fünf bei einer 2,4 für Newsletter, Onlineportale, Social Media und Blogs und 2,0 für Fachtagungen. Somit schreiben die befragten Hochschulmanager*innen den Kanälen, die sie nutzen, im Durchschnitt eine „überwiegende Nützlichkeit“ zu. Dennoch ist 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 wird. Als nützlichster Kanal werden dagegen Fachtagungen angesehen, obwohl diese relativ selten genutzt werden. Das legt nahe, dass es neben der Nützlichkeit noch weitere Faktoren für Hochschulmanager*innen gibt, bestimmte Kanäle zu nutzen. So ist die Teilnahme an einer Tagung mit einem finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden, während die Nutzung von Social Media in der Regel einfach und kostenfrei ist. Dies zeigt auch, dass erhebliches Potenzial besteht, die Nützlichkeit der häufig genutzten Kanäle zu verbessern. Hier kommt den WiHo-Forscher*innen die Verantwortung zu, diejenigen vom Hochschulmanagement häufig genutzten Transferkanäle wahrzunehmen und mit Inhalten zu bestücken, die für Hochschulmanager*innen interessant sein können. Dabei handelt es sich in erster Linie um praxisorientierte Inhalte. Dazu wäre es zudem erforderlich, dass WiHo-Forscher*innen das Hochschulmanagement als Zielgruppe von Transferaktivitäten im Fokus haben. Das ist allerdings noch zu selten der Fall. Von den in Expert*inneninterviews befragten WiHo-Forscher*innen sehen fast alle die Wissenschaft als Zielgruppe ihrer Forschungsergebnisse an. Das Hochschulmanagement wird allerdings oft am Rande mitgedacht. So sind einige der interviewten WiHo-Forscher*innen etwa in praxisnahen Fachzeitschriften aktiv oder ergänzen in Publikationen bewusst Abschnitte über die Praxisimplikationen der vorgestellten Forschungsergebnisse. Es gibt also durchaus produktive Ansätze für die zielgruppenorientierte Aufbereitung von praxisorientierten Informationen aus der WiHo-Forschung.

7.6 Zeit und Bekanntheit als zentrale Transferhindernisse

Die Befragung zeigt, dass es zwei entscheidende Transferhindernisse gibt, die das Hochschulmanagement davon abhalten, die bestehenden Transferkanäle mit der WiHo-Forschung zu nutzen: Das ist einmal die mangelnde Bekanntheit der Transferkanäle und die insgesamt fehlende Zeit, die Transferkanäle zu rezipieren. 52,3 Prozent aller Befragten geben an, dass ihnen die Transferkanäle teilweise oder gänzlich unbekannt sind, was zeigt, dass die WiHo-Forschung mit ihren Ergebnissen nicht sichtbar genug ist. Bereits die erste Teilstudie ließ erkennen, dass die WiHo-Forschung ihre Ergebnisse zu wenig praxisorientiert veröffentlicht und sie daher von der Hochschulpraxis weitgehend eigenhändig recherchiert werden müssen. Bei Vizepräsident*innen und Prorektor*innen, die oftmals selbst als Professor*innen in die Wissenschaft eingebunden sind oder waren, ist das Hindernis mangelnder Bekanntheit deutlich weniger problematisch. Das Hindernis der fehlenden Zeit wurde in zwei Antwortmöglichkeiten abgedeckt: der generelle Mangel an Zeit (49,9 %) und dass auf Grund fehlender Zeit nur ausgewählte Transferkanäle genutzt werden können (49,1 %). Dies korrespondiert mit der vorherigen Erkenntnis, dass das Hochschulmanagement kürzere Transferkanäle bevorzugt (vgl. Kapitel 4.3), was wiederum offenbar an fehlender Zeit liegt. Das Hindernis fehlender Zeit wird dabei besonders häufig unter den befragten Vizepräsident*innen/Prorektor*innen deutlich. 68,3 Prozent geben an, dass ihr Zeitbudget nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zulässt. Die weiteren zur Auswahl gestellten Transferhindernisse, die sich oftmals eher auf die inhaltlichen Dimensionen beziehen, spielen eine deutlich kleinere Rolle. An vierter Stelle der Transferhindernisse sehen etwa 21,7 Prozent der Befragten ein Hindernis darin, dass in den Kanälen zu wenig für den eigenen Arbeitsbereich relevante Informationen enthalten sind, was auf die Problematik der thematischen Abweichungen in Kapitel 5.2 recurriert. Nur 1,9 Prozent der Befragten geben an, dass für sie keinerlei Hindernisse in der Nutzung der Transferkanäle aus der WiHo-Forschung bestehen.

7.7 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 aktuell von Bedeutung für ihren Arbeitszusammenhang sind. Die Ergebnisse erlauben einen vorsichtigen Vergleich mit den Themen, die sich im Rahmen der ersten Teilstudie im TransForM-Projekt als besonders häufige Themen der WiHo-Forschung herauskristallisiert haben. Die Gegenüberstellung der Rangfolgen in den Bereichen Studium und Lehre, Forschung und Transfer lässt erkennen, 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.

7.8 Hochschulmanagement bei der Themenfindung der WiHo-Forschung sekundär

Die durchgeführten Expert*inneninterviews mit WiHo-Forscher*innen zeigen, dass eine Berücksichtigung 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 über ein in der Regel persönliches Gespräch mit informellem Charakter. Relevant für die Themenfindung in der WiHo-Forschung ist das intrinsisch motivierte Interesse der Forscher*innen, das mit identifizierten Forschungslücken kombiniert wird. Dabei spielt auch ein externer Austausch eine Rolle, der jedoch vornehmlich mit wissenschaftlichen Fachkolleg*innen erfolgt. Ebenfalls von hoher Bedeutung sind die thematische Schwerpunktsetzungen im Rahmen von drittmittelfinanzierten Forschungsprogrammen oder Beauftragungen. Diese sind vom jeweiligen Finanzier häufig vorgegeben. Insgesamt wird dabei auch im Hinblick auf die festgestellten Abweichungen der Forschungsthemen von den relevanten Praxisthemen des Hochschulmanagements deutlich, dass die Themenfindung der Forschung ein komplexer Prozess ist, der intrinsische Motive, forschungspraktische Einflüsse sowie externen Austausch beinhaltet. Das Hochschulmanagement spielt dabei insgesamt häufig, aber in je nach Forschungsprofil stark schwankender Intensität eine Rolle. Einen entscheidenden Einfluss auf die Themenfindung der WiHo-Forschung übt das Hochschulmanagement aber nicht aus.

7.9 Institutional Research als Teil praxisbezogener WiHo-Forschung

Institutional Research verstanden als Gewinnung hochschulinterner Daten mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden ist im Hochschulmanagement weit verbreitet. So geben mit 47,5 Prozent fast die Hälfte der 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 steigt der Anteil unter Vizepräsident*innen/Prorektor*innen auf 67,3 Prozent, während er im mittleren Hochschulmanagement mit 44,5 Prozent darunter liegt. Die Rolle, in der die meisten Hochschulmanager*innen in Institutional-Research-Projekten aktiv waren, ist die des Beforschten. 68,1 Prozent geben an, dass sie bereits Fragebogen ausgefüllt oder sich an Forschungsinterviews beteiligt haben. Mit großem Abstand an zweiter Stelle folgt mit 26,3 Prozent die Funktion eines punktuellen Feedbackgebers/einer punktuellen Feedbackgeberin in diesem Kontext. Operativ als Mitarbeiter*in 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. Das Gleiche gilt für verantwortliche Leitungsfunktionen sowie die begleitende Beratung, die ebenfalls deutlich häufiger von Vizepräsident*innen/Prorektor*innen im Rahmen des Institutional Research wahrgenommen werden. Bislang wird Institutional Research nicht als Teil der WiHo-Forschung gesehen, obwohl, wie in der ersten Teilstudie des TransForM-Projektes deutlich wurde, eine Menge unterschiedlicher Publikationen daraus hervorgeht, vornehmlich in praxisorientierten Fachzeitschriften. Dabei handelt es sich um wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse, die der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Vor diesem Hintergrund kann das Institutional Research als Beitrag zur praxisbezogenen WiHo-Forschung betrachtet werden, der aus dem Hochschulmanagement heraus generiert wird. So gesehen können Hochschulmanager*innen durchaus auch Akteure der WiHo-Forschung sein.

8 Literaturverzeichnis

- Armstrong, Richard (2014). *When to use the Bonferroni correction*. *Ophthalmic and Physiological Optics*, 34, S. 502–508.
- 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.
- Berry, William (1993). *Understanding Regression Assumptions*. London: Sage Publications.
- Burzan, Nicole (2016). *Methodenplurale Forschung – Chancen und Probleme von Mixed-Methods*. Weinheim: Beltz Juventa.
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2024). *Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI). Konzept*. O. A. d. O. Abgerufen von https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/DE/2024/Konzept_der_BReg_zur_Gr%C3%BCndung_der_DATI.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- CDU, CSU & SPD (2025). *Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode*. Abgerufen von https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag2025_bf.pdf
- Fagerland, Morten Wang & Sandvik, Leiv (2009). Performance of five two-sample location tests for skewed distributions with unequal variances. *Contemporary clinical trials*, 30(5), S. 490–496.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Fischer, Melanie (2005). *Möglichkeiten sozialwissenschaftlicher Surveys im Internet. Stand und Folgerungen für Online-Befragungen*. Hefte zur Bildungs- und Hochschulforschung Universität Konstanz, 46, S. 1–55.
- Hazra, Avijit (2017). *Using the confidence interval confidently*. *Journal of Thoracic Disease*, 9(10), S. 4125–4130. Abgerufen von: <https://jtd.amegroups.org/article/view/16406/pdf>
- Helfferrich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Isett, Kimberley & Hicks, Diana (2020). *Pathways from Research into Public Decision Making: Intermediaries as the Third Community*. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1, S. 45–58.
- Janson, Kerstin & Rathke, Julia (2023). *Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen über das Wissen?* In René Krempkow, Susan Harris-Huermann, Kerstin Janson, Ester Höhle, Juli Rathke & Michael Hoelscher (Hrsg.), *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement* (S. 121–148). Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Khazaal, Yasser; van Singer, Mathias; Chatton, Anne; Achab, Sophia; Zullino, Daniele; Rothen, Stephane; Khan, Riaz; Billieux, Joel; Thorend, Gabriel (2014). *Does self-selection affect samples' representativeness in online surveys? An investigation in online video game research*. *Journal of medical internet research*, 17(7), S. 1–11.
- Klemenčič, Manja & Brennan, John (2013). *Institutional Research in a European context: a forward look*. *European Journal of Higher Education*, 3(3), S. 265–279.
- Kohler, Ulrich; Kreuter, Frauke & Stuart, Elizabeth (2019). *Nonprobability sampling and causal analysis*. *Annual review of statistics and its application*, 6, S. 149–172.
- Krempkow, René & Winter, Martin (2013). *Kartierung der Hochschulforschung in Deutschland. Bestandsaufnahme der hochschulforschenden Einrichtungen*. Wittenberg, Berlin.
- Mayring, Philipp (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Menold, Nadja (2008). *Wissensintegration beim Entscheiden und Planen in Gruppen. Empirische Ergebnisse mit Anwendungsmöglichkeiten für hochschulische Planungs- und Entscheidungsprozesse*. In Antonia Scholkmann, Bianca Roters, Judith Ricken & Marc Höckers (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog. Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule* (S. 39–52). Münster: Waxmann.

- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2005). *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht*. In Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71–94). Wiesbaden: VS-Verlag.
- 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/transferkanale-wiho-forschung/>
- Oliver, Kathryn; Innvar, Simon; Lorenc, Theo; Woodman, Jenny & Thomas, James (2014). *A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policy makers*. *BMC Health Services Research*, 2, S. 1–12.
- Pasternack, Peer (2006). *Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung aus Anlass der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung*. *Das Hochschulwesen*, 3, S. 105–112.
- Pasternack, Peer (2022). *Wissenschaftskommunikation neu sortiert. Eine Systematisierung der externen Kommunikation der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Prenzel, Manfred & Lange, Stefan (2017). *Evidenzbasierte Governance von Organisationen in Forschung und Lehre – Erwartungen an die Wissenschafts- und Hochschulforschung*. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 1, S. 10–20. Abgerufen von https://www.bzh.bayern.de/fileadmin/news_import/1-2017-Prenzel_Lange.pdf
- Ramirez, Rocio; Beer, Andreas & Pasternack, Peer (2021). *WiHoTop – Elemente einer Topografie der deutschen Wissenschafts- und Hochschulforschung*. *die hochschule*, 30 (2), S. 5–80. Abgerufen von <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/dhs-2-21.pdf>
- Saunders, Benjamin; Kitzinger, Jenny & Kitzinger, Celia (2015). *Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice*. *Qualitative Research*, 15(5), S. 616–632.
- 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/Perspektiven-auf-Hochschulweiterbildung-6004479w169>
- Schneider, Sebastian & Krull, Frederic (2025). *Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement in der Praxis. Bedingungen, Rollenbilder und Effekte*. HoF-Arbeitsbericht Nr. 128. Wittenberg. Abgerufen von https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_128_WEB.pdf
- Schneijderberg, Christian; Wieczorek, Oliver & Steinhardt, Isabel (2022). *Qualitative und quantitative Inhaltsanalyse: digital und automatisiert. Eine anwendungsorientierte Einführung mit empirischen Beispielen und Softwareanwendungen*. 1. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Schmiedl, Friederike Luise (2022). *Von der Einbahnstraße zum Beziehungsraum. Relationstheoretische Überlegungen zum Forschungs-Praxis Transfer*. *Bildungsforschung*, 2, S. 1–16. Abgerufen von https://www.pe-docs.de/volltexte/2022/25458/pdf/BF_2022_2_Schmiedl_Von_der_Einbahnstrasse.pdf
- Shan, Guogen & Gerstenberger, Shawn (2017). *Fisher's exact approach for post hoc analysis of a chi-squared test*. *PLoS One*, 12, S. 1–12. Abgerufen von <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0188709>
- Stigler, Stephen (2008). *Fisher and the 5% level*. *Chance*, 21(4), S. 12.
- Trinczek, Rainer (2005). *Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung*. In Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung* (S. 209–222). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Voß, Werner (2000). *Praktische Statistik mit SPSS*. 2. Auflage. München: Hanser Verlag.
- Warner, Rebecca (2012). *Applied Statistics: From Bivariate through Multivariate Techniques*. 2. Auflage. Los Angeles: SAGE Publications.
- Webber, Karen (Hrsg.) (2018). *Building Capacity in Institutional Research and Decision Support in Higher Education. Knowledge Studies in Higher Education 4*. Wiesbaden: Springer
- Wegner, Antje; Thiedig, Christoph; Janson, Kerstin & Krempkow, René (2025). *Evidenzinformierte*

- Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus der Transfer- und Verwertungsforschung.* die hochschule, 1-2, S. 49-67.
- Werner, Cosima; Meyer, Frank & Bischof, Susann (2023). *Grundlagen, Strategien und Techniken der Anonymisierung von Transkripten in der qualitativen Forschung: eine praxisorientierte Einführung.* Forum qualitative Sozialforschung, 24(2), S. 1-32.
- Wilkesmann, Uwe (2019). *Methoden der Hochschulforschung. Eine methodische, erkenntnis- und organisationstheoretische Einführung.* Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- WR Wissenschaftsrat (2014). *Institutionelle Perspektiven der empirischen Wissenschafts- und Hochschulforschung in Deutschland.* Positionspapier. Darmstadt.
- WR Wissenschaftsrat (2016). *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien.* Positionspapier. Weimar.

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsschritte Teilstudie 2 im Forschungsprojekt TransForM	3
Abbildung 2: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich des Organisationstyps	9
Abbildung 3: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich der Hierarchieebene	11
Abbildung 4: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich der Arbeitsbereiche	12
Abbildung 5: Häufigkeit der bisherigen Einbindung in Aktivitäten der WiHo-Forschung	13
Abbildung 6: Anteil Hochschulmanager*innen, denen keine Einrichtung der Hochschulforschung bekannt ist	19
Abbildung 7: Anteil Hochschulmanager*innen, denen keine Einrichtung der Wissenschaftsforschung bekannt ist	20
Abbildung 8: Wichtigkeit der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse ins Hochschulmanagement	21
Abbildung 9: Wichtigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse differenziert nach Hierarchieebenen	21
Abbildung 10: Rezeptionshäufigkeit von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung gesamt und nach Hierarchieebenen	24
Abbildung 11: Rezeptionshäufigkeit von Erkenntnissen aus der WiHo-Forschung nach Arbeitsfeldern	25
Abbildung 12: Relevanz des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich gesamt nach Hierarchieebenen	26
Abbildung 13: Relevanz des Wissenstransfers zwischen WiHo-Forschung und dem eigenen Tätigkeitsbereich nach Arbeitsfeldern	26
Abbildung 14: Nutzung der Transferkanäle im Hochschulmanagement gesamt und nach Hierarchieebenen	31
Abbildung 15: Nutzung der Transferkanäle nach Arbeitsfeldern des Hochschulmanagements	32
Abbildung 16: Nützlichkeit der Transferkanäle gesamt und nach Arbeitsfeldern im Hochschulmanagement	34
Abbildung 17: Nutzung von Transferkanälen und Einschätzungen zu deren Nützlichkeit	36
Abbildung 18: Hindernisse bei der Nutzung der Transferkanäle aus Sicht des Hochschulmanagements	37
Abbildung 19: Hindernisse bei der Nutzung der Transferkanäle nach Arbeitsfeldern	39
Abbildung 20: Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Studium und Lehre	44
Abbildung 21: Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Forschung	45
Abbildung 22: Themenprioritäten von Hochschulmanager*innen im Arbeitsfeld Transfer	46
Abbildung 23: Aktivität von Hochschulmanager*innen beim Institutional Research nach Hierarchieebenen	53
Abbildung 24: Funktionen beim Institutional Research gesamt und nach Hierarchieebenen	54
Abbildung 25: Thematische Ausrichtung des Institutional Research in Studium und Lehre	56
Abbildung 26: Thematische Ausrichtung des Institutional Research in der Forschung	57
Abbildung 27: Thematische Ausrichtung des Institutional Research im Transfer	59

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich von Grundgesamtheit und Auswahlgesamtheit der Stichprobe der Hochschulen	6
Tabelle 2: Vergleich von Grundgesamtheit und Stichprobe der Studiengänge	7
Tabelle 3: Übersicht über die Online-Befragung von Hochschulmanager*innen	8
Tabelle 4: Repräsentativität der Stichprobe für die Auswahlgesamtheit hinsichtlich der Bundesländer	10
Tabelle 5: Übersicht über die befragten Expert*innen	17
Tabelle 6: Gegenüberstellung von Themen in den Dokumenten der WiHo-Forschung und in der Befragung des Hochschulmanagements	48

11 Anhang

11.1 Online-Fragebogen für Hochschulmanager*innen

P = Pflichtfrage

F = Filterfrage

Allgemeine Angaben		
1 (P)	Bitte geben Sie den Organisationstyp Ihrer Einrichtung an:	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Universität <input type="radio"/> Fachhochschule/Hochschule für angewandte Wissenschaften <input type="radio"/> Duale Hochschule <input type="radio"/> Pädagogische Hochschule <input type="radio"/> Verwaltungshochschule <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____
2	Bitte wählen Sie aus der Liste das Bundesland aus, in dem sich der Hauptsitz Ihrer Einrichtung befindet:	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Dropdown-Liste mit Bundesländern
3 (P & F)	Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Hochschule derzeit hauptsächlich inne? Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit aus.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Vizepräsident*in/Prorektor*in Lehre und Studium [-> Frage 8.1] <input type="radio"/> Vizepräsident*in/Prorektor*in Forschung [-> Frage 8.2] <input type="radio"/> Vizepräsident*in/Prorektor*in Transfer [-> Frage 8.3] <input type="radio"/> Vizepräsident*in/Prorektor*in für Forschung und Transfer [-> Frage 8.2 und -> Frage 8.3] <input type="radio"/> Forschungsmanager*in/Forschungsreferent*in [-> Frage 8.2] <input type="radio"/> Transfermanager*in/Transferreferent*in [-> Frage 8.3] <input type="radio"/> Studiengangsmanager*in [-> Frage 8.1] <input type="radio"/> Studiengangskoordinator*in [-> Frage 8.1] <input type="radio"/> Studiengangsverantwortliche*r/Studiengangsleiter*in [-> Frage 8.1] <input type="radio"/> Fachstudienberater*in [-> Frage 8.1] <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____ [-> Frage 8.4]
Stellenwert von Erkenntnissen aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung für die eigene Arbeit		
4 (P)	Die Hochschulforschung führt wissenschaftliche Untersuchungen zu Entwicklungen im Hochschulbereich, im Hochschulsystem und in der Hochschulpolitik auf nationaler und internationaler Ebene durch. Welche der aufgeführten Einrichtungen, die auf diesem Gebiet aktiv sind, sind Ihnen bekannt? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Liste mit den Hochschulforschungseinrichtungen <input type="radio"/> Ich kenne keine der genannten Einrichtungen. <input type="radio"/> Sonstige Einrichtungen (bitte benennen):
5 (P)	Die Wissenschaftsforschung führt wissenschaftliche Untersuchungen zu Entwicklungen in der Wissenschaft, im Wissenschaftssystem und in der Wissenschaftspolitik auf nationaler und internationaler Ebene durch. Welche der angegebenen Einrichtungen, die auf diesem Gebiet aktiv sind, sind Ihnen bekannt? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Liste mit den Wissenschaftsforschungseinrichtungen <input type="radio"/> Ich kenne keine der genannten Einrichtungen.

6	Wie oft rezipieren Sie schätzungsweise Erkenntnisse aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung? Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit aus.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> mehrmals wöchentlich <input type="radio"/> einmal wöchentlich <input type="radio"/> zwei- bis dreimal pro Monat <input type="radio"/> einmal pro Monat <input type="radio"/> seltener als einmal pro Monat <input type="radio"/> nie <input type="radio"/> keine Angabe
7 (P)	Für wie relevant halten Sie den Wissenstransfer zwischen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Ihrem eigenen Tätigkeitsbereich generell? Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit aus.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> sehr relevant <input type="radio"/> überwiegend relevant <input type="radio"/> teilweise relevant <input type="radio"/> wenig relevant <input type="radio"/> gar nicht relevant <input type="radio"/> keine Angabe
Nutzung von Transferkanälen aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung für die eigene Tätigkeit		
8.1	<p><i>[nur wenn bei Frage 3 „Vizepräsident*in/Rektor*in Lehre und Studium“, „Studiengangsmanager*in“, „Studiengangskoordinator*in“, „Studiengangsverantwortliche*r/Studiengangsleiter*in“ oder „Fachstudienberater*in“ ausgewählt wurde]</i></p> <p>Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Komprimierte Themenliste zu Studium und Lehre aus der Dokumentenanalyse <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____
8.2	<p><i>[nur wenn bei Frage 3 „Vizepräsident*in/Rektor*in Forschung“, „Vizepräsident*in/Prorektor*in für Forschung und Transfer“ oder „Forschungsmanager*in/Forschungsreferent*in“ ausgewählt wurde]</i></p> <p>Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Komprimierte Themenliste zur Forschung aus der Dokumentenanalyse <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____
8.3	<p><i>[nur wenn bei Frage 3 „Vizepräsident*in/Rektor*in Transfer“, „Vizepräsident*in/Prorektor*in für Forschung und Transfer“ oder „Transfermanager*in/Transferreferent*in“ ausgewählt wurde]</i></p> <p>Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Komprimierte Themenliste zum Transfer aus der Dokumentenanalyse <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____
8.4	<p><i>[nur wenn bei Frage 3 „Sonstiges“ ausgewählt wurde]</i></p> <p>Welche der in der Liste genannten Themenbereiche besitzen für Sie im Arbeitskontext derzeit Priorität? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Gesamte Themenliste aus der Dokumentenanalyse <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____
9 (P & F)	Welche Transferkanäle (print und online) nutzen Sie, um Ergebnisse aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung zu rezipieren? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Buchpublikationen (Monografien, Sammelbände) [-> Frage 10] <input type="radio"/> Papers und Kurzpublikationen (z. B. DZHW Brief, CHEck, LCSS Working Paper, Lessons Learnt Paper) [-> Frage 10]

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Artikel in praxisorientierten Fachzeitschriften (z. B. DUZ Wissenschaft & Management, ZFHE Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Qualität in der Wissenschaft, Tertiary Education and Management) [-> Frage 10] ○ Artikel in wissenschaftlichen Journals (z. B. die hochschule, Beiträge zur Hochschulforschung, ZeHf Zeitschrift für empirische Hochschulforschung, Higher Education) [-> Frage 10] ○ Fachtagungen (z. B. Jahrestagung der GfHf Gesellschaft für Hochschulforschung) [-> Frage 10] ○ Social Media (z. B. LinkedIn, Twitter) [-> Frage 10] ○ Blogs (z. B. HIS HE Blog, Blog des Fraunhofer ISI, HFD Blog vom Hochschulforum Digitalisierung) [-> Frage 10] ○ Podcasts (z. B. Schlaglichter der Hochschulforschung/IHF, Science Social/MPI für Wissenschaftsgeschichte) [-> Frage 10] ○ Newsletter (z. B. HoF Newsletter, CHEckpoint, INCHER (e)update, DZHW Newsletter) [-> Frage 10] ○ Onlineportale (z. B. Wissenschaftsmanagement Online) [-> Frage 10] ○ Sonstiger Kanal (bitte kurz erläutern): _____ [->Frage 10] ○ Ich nutze in diesem Kontext keinerlei Kanäle. [-> Frage 11] ○ keine Angabe [-> Frage 11]
10 (P)	<p><i>[Nur wenn bei Frage 9 mindestens ein Kanal ausgewählt wurde; Antwortoptionen je nach gewählten Transferkanälen bei Frage 9 gefiltert]</i></p> <p>Wie nützlich finden Sie die über den jeweiligen Transferkanal vermittelten Informationen aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung für Ihre Arbeit? Bitte wählen Sie jeweils eine Antwortmöglichkeit aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ sehr nützlich ○ überwiegend nützlich ○ teilweise nützlich ○ wenig nützlich ○ gar nicht nützlich ○ keine Angabe
11 (P)	<p>Welche Hindernisse halten Sie teilweise oder gänzlich davon ab, Transferkanäle aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung zu nutzen? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Die Transferkanäle sind mir teilweise oder gänzlich unbekannt. ○ Die Konditionen für die Nutzung der Transferkanäle sind teilweise oder gänzlich unattraktiv (Kosten, komplizierte Anmeldung, sehr viele Benachrichtigungen etc.). ○ Ich habe generell zu wenig Zeit für die Lektüre. ○ Mein Zeitbudget lässt nur die Lektüre ausgewählter Transferkanäle zu. ○ Es sind zu wenig relevante Informationen bezogen auf meinen Arbeitsbereich enthalten. ○ Die Informationen sind zu unübersichtlich aufbereitet. ○ Die Inhalte bieten zu selten neue Erkenntnisse für meine alltägliche Arbeit. ○ Die Inhalte sind zu theoretisch. ○ Die Inhalte sind schwer verständlich. ○ Die Inhalte sind nicht aktuell genug. ○ Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____ ○ Für mich bestehen keinerlei Hindernisse. ○ keine Angabe
12	<p>Durch welche Maßnahmen könnte sich der Wissenstransfer zwischen Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Hochschulmanagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ich habe folgende Anregungen (bitte stichpunktartig nennen):

	verbessern?	
13	Welche Themen des Hochschulmanagements sollten von der Wissenschafts- und Hochschulforschung aus Ihrer Sicht stärker als bisher behandelt werden?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ich schlage folgende Themen vor (bitte stichpunktartig nennen): _____
Kooperation zwischen Hochschulmanagement und Wissenschafts- und Hochschulforschung		
14 (P & F)	In welcher Rolle waren Sie bisher im Rahmen Ihrer Tätigkeit in Aktivitäten der Hochschul- und Wissenschaftsforschung eingebunden? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mitarbeit an der Entwicklung einer Projektidee [-> Frage 15] ○ Mitarbeit beim Schreiben eines Förderantrags [-> Frage 15] ○ Mitarbeit bei der operativen Durchführung eines Forschungsprojekts, einer Studie etc. [-> Frage 15] ○ als Beforschte*r (Ausfüllen von Fragebögen, Interviewpartner*in etc.) [-> Frage 15] ○ als beratende Expert*in im Projektverlauf/Beiratsmitglied [-> Frage 15] ○ als Gutachter*in (von Projektskizzen und -anträgen, im Rahmen von Projektevaluationen etc.) [-> Frage 15] ○ Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____ [-> Frage 15] ○ Ich war bisher nicht eingebunden. [-> Frage 16] ○ keine Angabe [-> Frage 16]
15	<p>[nur wenn bei Frage 14 nicht „Ich war bisher nicht eingebunden.“ oder „keine Angabe“ angegeben wird]</p> <p>Wie oft sind/waren Sie bisher insgesamt im Rahmen Ihrer Tätigkeit in Aktivitäten der Hochschul- und Wissenschaftsforschung involviert? Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit aus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ einmal ○ zwei- bis dreimal ○ vier- bis fünfmal ○ mehr als fünfmal ○ keine Angabe
16 (P & F)	Wie schätzen Sie die Kooperationsbeziehungen zwischen Ihrem Tätigkeitsfeld im Hochschulmanagement und der Hochschul- und Wissenschaftsforschung allgemein ein? Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit aus.	<ul style="list-style-type: none"> ○ sehr gut [-> Frage 17] ○ gut [-> Frage 17] ○ befriedigend [-> Frage 17] ○ ausreichend [-> Frage 17] ○ mangelhaft [-> Frage 17] ○ Diese Kooperation ist generell unnötig. [-> Frage 18] ○ keine Angabe [-> Frage 18]
17	<p>[nur wenn bei Frage 16 „sehr gut“, „gut“, „befriedigend“, „ausreichend“ oder „mangelhaft“ angegeben wird]</p> <p>Welchen der genannten Verbesserungsbedarfe bezogen auf die Kooperation zwischen dem Hochschulmanagement und der Hochschul- und Wissenschaftsforschung stimmen Sie zu? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Das Hochschulmanagement sollte stärker in die Findung von Forschungsfragen eingebunden werden. ○ Das Hochschulmanagement sollte stärker in die Entwicklung des Forschungsdesigns eingebunden werden. ○ Das Hochschulmanagement sollte stärker in die Durchführung von Forschungsprojekten eingebunden werden. ○ Das Hochschulmanagement sollte stärker in die Interpretation von Forschungsergebnissen eingebunden werden. ○ Das Hochschulmanagement sollte stärker in die Ableitung von Handlungsempfehlungen aus den Forschungsergebnissen eingebunden werden. ○ Keinem der genannten Verbesserungsbedarfe ○ Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____ ○ keine Angabe
18 (P & F)	Im Hochschulmanagement werden mitunter im Rahmen von <i>Institutional Research</i> hochschulinterne Untersuchungen durchgeführt, wie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ja [-> Frage 19 und Frage 20] ○ Nein [-> Frage 21] ○ keine Angabe [-> Frage 21]

	z. B. in Form von Studierenden- oder Mitarbeiterbefragungen, quantitativen und/oder qualitativen Analysen im Rahmen der Hochschulentwicklung. Waren Sie daran schon einmal beteiligt?	
19	<i>[nur wenn bei Frage 18 „Ja“ angegeben wird]</i> In welcher Funktion genau waren Sie in Aktivitäten des <i>Institutional Research</i> in Ihrer Hochschule eingebunden? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Auftraggeber*in für eine nachgeordnete Abteilung/Einrichtung/Stabsstelle etc. <input type="radio"/> verantwortliche*r Leiter*in <input type="radio"/> Mitarbeiter*in <input type="radio"/> begleitende*r Berater*in <input type="radio"/> punktuelle*r Feedbackgeber*in <input type="radio"/> Beforschte*r (Ausfüllen von Fragebögen; Interviewpartner*in etc.) <input type="radio"/> Sonstiges (bitte kurz erläutern): _____ <input type="radio"/> keine Angabe
20.1	<i>[nur wenn bei Frage 18 „Ja“ angegeben wird und bei Frage 3 „Vizepräsident*in/Rektor*in Lehre und Studium“, „Studiengangsmanger*in“, „Studiengangskordinator*in“, „Studiengangverantwortliche*r/Studiengangleiter*in“ oder „Fachstudienberater*in“ ausgewählt wurde]</i> Welche thematische Ausrichtung besaßen die <i>Institutional-Research</i> -Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Bitte wählen Sie die Themen aus der Liste: <i>[Komprimierte Liste zu Studium und Lehre aus der Dokumentenanalyse]</i>
20.2	<i>[nur wenn bei Frage 18 „Ja“ angegeben wird und bei Frage 3 „Vizepräsident*in/Rektor*in Forschung“, „Vizepräsident*in/Prorektor*in für Forschung und Transfer“ oder „Forschungsmanager*in/Forschungsreferent*in“ ausgewählt wurde]</i> Welche thematische Ausrichtung besaßen die <i>Institutional-Research</i> -Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Bitte wählen Sie die Themen aus der Liste: <i>[Komprimierte Liste zu Forschung aus der Dokumentenanalyse]</i>
20.3	<i>[nur wenn bei Frage 18 „Ja“ angegeben wird und bei Frage 3 „Vizepräsident*in/Rektor*in Transfer“, „Vizepräsident*in/Prorektor*in für Forschung und Transfer“ oder „Transfermanager*in/Transferreferent*in“ ausgewählt wurde]</i> Welche thematische Ausrichtung besaßen die <i>Institutional-Research</i> -Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Bitte wählen Sie die Themen aus der Liste: <i>[Komprimierte Liste zu Transfer aus der Dokumentenanalyse]</i>
20.4	<i>[nur wenn bei Frage 18 „Ja“ angegeben wird und bei Frage 3 „Sonstiges“ ausgewählt wurde]</i> Welche thematische Ausrichtung besaßen die <i>Institutional-Research</i> -	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Bitte wählen Sie die Themen aus der Liste: <i>[Komprimierte Gesamtliste aus der Dokumentenanalyse]</i>

	Projekte, an denen Sie beteiligt waren? (Mehrfachantworten möglich)	
21(P&F)	Wie wichtig finden Sie generell die Einbeziehung wissenschaftlich abgesicherter Erkenntnisse in die Arbeit im Hochschulmanagement? Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit aus.	<input type="radio"/> sehr wichtig [-> Frage 22.1] <input type="radio"/> überwiegend wichtig [-> Frage 22.1] <input type="radio"/> teilweise wichtig [-> Frage 22.1] <input type="radio"/> wenig wichtig [-> Frage 22.2] <input type="radio"/> gar nicht wichtig [-> Frage 22.2] <input type="radio"/> keine Angabe [-> Frage 23]
22.1	<i>[nur wenn bei Frage 21 „sehr wichtig“, „überwiegend wichtig“ oder „teilweise wichtig“ angegeben wird]</i> In welchen Tätigkeitsfeldern des Hochschulmanagements besitzt die Einbeziehung wissenschaftlich abgesicherter Erkenntnisse Ihrer Erfahrung nach einen besonders hohen Stellenwert?	<input type="radio"/> Bitte nennen Sie die Tätigkeitsfelder stichpunktartig: _____
22.2	<i>[nur wenn bei Frage 21 „wenig wichtig“ oder „gar nicht wichtig“ angegeben wird]</i> Warum ist der Einsatz wissenschaftlich abgesicherter Erkenntnisse im Hochschulmanagement Ihrer Auffassung nach wenig wichtig oder unwichtig?	<input type="radio"/> Bitte geben Sie stichpunktartig die wichtigsten Gründe an: _____
Fehlende Punkte		
23	Welche Punkte zum Wissenstransfer zwischen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement wurden Ihres Erachtens im Fragebogen noch nicht ausreichend thematisiert, sind aber dennoch von Bedeutung?	<input type="radio"/> Bitte nennen Sie dazu ein paar Stichworte: _____
Erwartungen an die Wissenschafts- und Hochschulforschung		
24	Welche Erwartungen und Wünsche an die Wissenschafts- und Hochschulforschung haben Sie abschließend aus Sicht des Hochschulmanagements?	<input type="radio"/> Bitte nennen Sie dazu ein paar Stichworte: _____

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023

11.2 Aktive Akteure der Wissenschafts- und Hochschulforschung

Übersicht über die im Untersuchungszeitraum in den Transferkanälen aktiven Akteure der institutionalisierten Hochschulforschung nach Nickel & Reum 2024

Name des Akteurs	Kürzel	Angegliedert an/Teil von	Typus	Sitz
Abteilung Bildung und Familie	DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung	AuF ⁴	Berlin
Abteilung Bildung, Entwicklung, Soziale Teilhabe am Institut Arbeit und Qualifikation	BEST	Universität Duisburg-Essen	Universität	Duisburg
Abteilung Erwachsenenbildung/ Weiterbildung am Institut für	-	Eberhard Karls Universität Tübingen	Universität	Tübingen

⁴ Außeruniversitäre Forschung

Erziehungswissenschaft				
Abteilung für Bildungsforschung und Bildungsmanagement	-	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Universität	Düsseldorf
Abteilung Tertiäre Bildung	-	Wissenschaftsrat	AuF	Berlin
AG Hochschulforschung	-	Universität Konstanz	Universität	Konstanz
AG Weiterbildung & Governance of Lifelong Learning	-	Universität Bielefeld	Universität	Bielefeld
Arbeitsbereich Bildungsmanagement am Institut für Pädagogik	-	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	Universität	Oldenburg
Arbeitsbereich Empirische Bildungs- und Hochschulforschung	-	Freie Universität Berlin	Universität	Berlin
Arbeitsbereich Empirische Bildungsforschung	-	Leibniz Universität Hannover	Universität	Hannover
Arbeitsbereich Empirische Hochschul- und Wissenschaftsforschung am Institut für Soziologie	-	Leibniz Universität Hannover	Universität	Hannover
Arbeitsbereich Hochschulforschung/ Hochschulbildung	-	Humboldt-Universität zu Berlin	Universität	Berlin
Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung	IHF		AuF	München
Bereich Hochschulstudien des Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium	ZfQ	Universität Potsdam	Universität	Potsdam
Berliner Zentrum für Hochschul-lehre	-	Technische Universität Berlin	Universität	Berlin
Center of Advanced Technology for Assisted Learning and Predictive Analytics	CA-TALPA	FernUniversität Hagen	Universität	Hagen
Centrum für Hochschulentwicklung	CHE		AuF	Gütersloh
Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung	DZHW		AuF	Hannover
Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie	FIBS		AuF	Berlin
Hamburger Zentrum für universitäres Lehren und Lernen	HUL	Universität Hamburg	Universität	Hamburg
HIS-Institut für Hochschulentwicklung	HIS-HE		AuF	Hannover
Institut für Bildungstransfer	IbiT	Hochschule Biberach	FH/HAW	Biberach
Institut für Hochschulforschung	HoF	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg	Universität	Halle
Institut für Organisationsökonomik	-	Universität Münster	Universität	Münster
Institut für Pädagogisch-Psychologische Lehr- und Lernforschung	IPL	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	Universität	Kiel
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung	IWBB		AuF	Bielefeld
Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen	-	Humboldt-Universität zu Berlin	Universität	Berlin
Internationales Zentrum für Hochschulforschung	INCHER	Universität Kassel	Universität	Kassel
Kompetenzzentrum für Bildungs- und Hochschulforschung am Zentrum für Qualitätsanalyse	KfBH	Technische Universität Dresden	Universität	Dresden
Lehrstuhl für Hochschul- und Wissensmanagement	-	Deutsche Universität für	Universität	Speyer

		Verwaltungswissenschaften Speyer		
Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation	DIPF		AuF	Frankfurt/Main
Leibniz-Institut für Bildungsvorgänge	LfBI	Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Universität	Bamberg
Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik	IPN	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	Universität	Kiel
Professur für Bildungsforschung und Methodenlehre	-	Universität Erfurt	Universität	Erfurt
Professur für Erwachsenenbildung/Weiterbildung	-	Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Universität	Würzburg
Professur für Erziehungs- und Kultursoziologie	-	Universität zu Köln	Universität	Köln
Professur für Erziehungswissenschaften, insbesondere empirische Bildungsforschung	-	Leuphana Universität Lüneburg	Universität	Lüneburg
Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre	-	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	Universität	Magdeburg
Stabsstelle Qualitätsmanagement	-	Humboldt-Universität zu Berlin	Universität	Berlin
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft	-		AuF	Essen
Zentralinstitut für Lehr-Lernforschung,	ZiLL	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Universität	Nürnberg
Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung – PLAZ-Professional School	PLAZ	Universität Paderborn	Universität	Paderborn
Zentrum für Bildungsökonomik	ifo	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München	Universität	München
Zentrum für Hochschulbildung	zhb	Technische Universität Dortmund	Universität	Dortmund
Zentrum für Hochschuldidaktik und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre	ZHQ	FH Aachen	FH/HAW	Aachen
Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung	ZHQE	Universität Duisburg-Essen	Universität	Duisburg
Zentrum für Lehren und Lernen	-	Universität Bielefeld	Universität	Bielefeld
Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung	ZQ	Johannes Gutenberg-Universität Mainz	Universität	Mainz
Zentrum für Schul-, Bildungs- und Hochschulforschung	ZSBH	Johannes Gutenberg-Universität Mainz	Universität	Mainz

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023 basierend auf Ramirez, Beer & Pasternack 2021 und www.wihoforschung.de; alphabetische Reihenfolge

Übersicht über die im Untersuchungszeitraum aktiven Akteure der Wissenschaftsforschung

Name des Akteurs	Kürzel	Angegliedert an	Typus	Sitz
Arbeitsbereich Empirische Hochschul- und Wissenschaftsforschung am Institut für Soziologie	-	Leibniz Universität Hannover	Universität	Hannover
Department of Science, Technology and Society	STS	Technische Universität München	Universität	München
Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung	DZHW		AuF	Hannover

Fachgebiet Sozialwissenschaftliche Wissenschafts- und Technikforschung	-	Technische Universität Berlin	Universität	Berlin
Forschungsinstitut für Wissenschafts- und Technikgeschichte	-	Deutsches Museum	AuF	München
Forschungsprogramm Wissen & Gesellschaft	HIIG	Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft	AuF	Berlin
Forum Internationale Wissenschaft	FIW	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Universität	Bonn
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung	ISI		AuF	Karlsruhe
Hans-Bredow-Institut für Medienforschung	HBI		AuF	Hamburg
Institut für Innovation und Technik	iit		AuF	Berlin
Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie	-	Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main	Universität	Frankfurt/Main
Institut für Medizingeschichte und Wissenschaftsforschung	IMGWF	Universität zu Lübeck	Universität	Lübeck
Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse	ITAS	Karlsruher Institut für Technologie	Universität	Karlsruhe
Institut für Technikzukünfte, Karlsruher Institut für Technologie	ITZ	Karlsruher Institut für Technologie	Universität	Karlsruhe
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung	IWBB		AuF	Bielefeld
Institute for Interdisciplinary Studies of Science	I2SoS	Universität Bielefeld	Universität	Bielefeld
Interdisziplinäres Zentrum für Wissenschafts- und Technikforschung	IZWT	Bergische Universität Wuppertal	Universität	Wuppertal
Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement	-	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	Universität	Speyer
Leibniz Forschungszentrum Wissenschaft und Gesellschaft	LCSS	Leibniz Universität Hannover	Universität	Hannover
Leibniz-Institut für Wissensmedien	IWM		AuF	Tübingen
Max Planck Institut für Wissenschaftsgeschichte	MPIWG		AuF	Berlin
Nationales Institut für Wissenschaftskommunikation	NaWik		AuF	Karlsruhe
Robert K. Merton-Zentrum für Wissenschaftsforschung	-	Humboldt-Universität zu Berlin	Universität	Berlin
Sektion Kulturwissenschaftliche Wissenschaftsforschung des Kulturwissenschaftlichen Instituts	-	Universität Duisburg-Essen	Universität	Essen
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung	WZB		AuF	Berlin
Zentralinstitut für Wissenschaftsreflexion und Schlüsselqualifikationen	ZiWiS	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Universität	Nürnberg
Zentrum für Wissenschaftsforschung	-	Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina	AuF	Halle
Zentrum für Wissenschaftsmanagement	ZWM		AuF	Speyer

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023 basierend auf Ramirez, Beer & Pasternack 2021 und www.wiho-forschung.de; alphabetische Reihenfolge

11.3 Liste der Forschungsthemen aus den Bereichen Studium und Lehre, Forschung sowie Transfer

Themenfeld	Unterthemen	
Studium und Lehre	<i>Hochschulzugang und Studium</i>	
	Studienberatung	
	Studienfinanzierung	
	Hochschulzugang	
	Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung	
	Heterogenität der Studierenden	
	Studieneingangsphase	
	Studiendauer	
	Studienerfolg	
	Hochschulabsolvent*innen	
	Studienabbruch	
	Prüfungswesen	
	<i>Studiengangs- und Qualitätsentwicklung</i>	
	Studiengangsentwicklung	
	Kompetenzorientierung	
	Digitalisierung	
	Flexibilisierung des Studiums	
	Duales Studium	
	Wissenschaftliche Weiterbildung	
	Promotionsstudium	
	Internationalisierung von Studium und Lehre	
	Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre	
	Folgen von Corona/Covid-19	
	<i>Lehrende und Rahmenbedingungen</i>	
	Lehrende	
	Hochschuldidaktik	
	Hochschulgesetz	
	Forschung	<i>Forschungsstrategie und -management</i>
		Forschungsstrategie
		Forschungsmanagement
Forschungsdatenmanagement		
Qualitätsentwicklung in der Forschung		
Messung von Forschungsleistungen		
<i>Personal</i>		
Professur		
Wissenschaftlicher Nachwuchs		
Forschungspersonal		
<i>Finanzierung und Drittmittel</i>		
Forschungsfinanzierung		
Drittmittelakquise und -verwaltung		
Begutachtung von Forschungsanträgen		
<i>Kooperation und Wettbewerb</i>		
Wettbewerb mit anderen Forschungseinrichtungen		
Exzellenzstrategie von Bund und Ländern		
Forschungskooperationen		
Freiheit der Forschung		
Publikationen		
Außeruniversitäre Forschung		
Wissenschaftssystem		
Transfer		Transferstrategie
	Transfermanagement	
	Wissenstransfer allgemein	

Transfer	Wissenschaftskommunikation
	Third Mission
	Innovationen
	Kooperation und Vernetzung
	Patente
	Messung von Transferergebnissen
	Ausgründungen/Start-ups
	DATI – Deutsche Agentur für Transfer und Innovation

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2023; alphabetische Sortierung

11.4 Leitfaden für die durchgeführten Expert*inneninterviews

<p>Frageblock A: Allgemeine Fragen zum Transfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie gewinnen Sie Ihre Forschungsthemen? - Welche Rolle spielen für Ihre Forschungstätigkeit Themen, die das Hochschulmanagement direkt oder indirekt betreffen? - Welche Zielgruppen sind Ihnen beim Transfer Ihrer eigenen Forschungsergebnisse in der WiHo-Forschung besonders wichtig? - Wie wichtig finden Sie Wissenstransfer zwischen WiHo-Forschung und Hochschulmanagement? <p>Frageblock B: Kooperation mit dem Hochschulmanagement während des Forschungsprozesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beziehen Sie das Hochschulmanagement gelegentlich oder regelmäßig in die Entwicklung von Forschungsfragen mit ein? - Haben Sie schon einmal gemeinsam mit Hochschulmanager*innen einen Forschungsantrag geschrieben? - Haben Sie schon einmal mit Hochschulmanager*innen ein Forschungsprojekt durchgeführt? - Was spricht aus Ihrer Sicht für die Zusammenarbeit mit Hochschulmanager*innen im Forschungsprozess? - Was spricht aus Ihrer Sicht gegen eine Zusammenarbeit mit Hochschulmanager*innen im Forschungsprozess? <p>Frageblock C: Transferaktivitäten aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie beim Transfer Ihrer Forschungsergebnisse spezifische Aufbereitungen für die Zielgruppe Hochschulmanager*innen vorgenommen? - Wenn ja, welche? - Wenn nein, warum nicht? - Publikationen und Tagungsbeiträge sind die von WiHo-Forscher*innen am meisten genutzten Transferkanäle. Social Media ist dagegen noch unterrepräsentiert. Sollte das aus Ihrer Sicht verbessert werden? - Wenn ja, welche Chancen ergeben sich daraus? - Wenn nein, warum nicht? - Laut Befragung nutzen Hochschulmanager*innen häufig kürzere Beiträge. Für wie realistisch halten Sie es, dass die WiHo-Forschung Informationen auf diese Weise zielgruppenspezifisch aufbereitet, damit sie mit höherer Wahrscheinlichkeit rezipiert werden? - Machen Sie das auch konkret bei Ihrer Forschung? - Sehen Sie Verbesserungsbedarf beim Transfer aus der WiHo-Forschung ins Hochschulmanagement? - Wenn ja, welchen? - Wenn nein, warum nicht? - Was würden Sie persönlich tun, um diesen Transfer zu verbessern? <p>Frageblock D: Weitere Punkte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie noch weitere Punkte, die bisher noch nicht angesprochen wurden und die Ihnen besonders wichtig sind?

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2024

11.5 Kategoriensystem zur Auswertung der Expert*inneninterviews

A_Wissenstransfer_WiHo-Forschung_und Hochschulmanagement	A1_Gewinnung_von_Forschungsthemen	A1_1_Nachwuchswissenschaftler A1_2_Externer_Austausch A1_3_Beauftragung/Förderprogramme A1_4_Hochschulmanagement A1_5_Wissenschaftliches_Interesse/Intrinsische Motivation A1_6_Zurückliegende Forschung
	A2_Zielgruppen_der_Forschung	A2_1_Weniger_Trennung A2_2_Wissenschaft A2_3_Verbände A2_4_Hochschulmanagement A2_5_Hochschulpolitik/Ministerien A2_6_Öffentlichkeit
	A3_Wichtigkeit_des_Wissenstransfers	A3_1_Wissenschaftliche_Fundierung_der_Praxis A3_2_Gemeinsamkeit_von_Theorie_und_Praxis A3_3_Irrelevanz_für_die_Praxis
B_Kooperationen_mit_Hochschulmanagement	B1_Anbahnung_von_Forschung	B1_1_Hochschulmanagement_als_Datenquelle B1_2_Interesse_des_Hochschulmanagements
	B2_Durchführung_von_Forschungsprojekten	B2_1_Mitwirkung_an_Begleitgremien
	B3_Einschätzung_der_Zusammenarbeit	B3_1_Unterschiedliche_Rollen B3_2_Bedeutung_der_Leitungsebene B3_3_Zeitressourcen B3_4_Art_der_Forschung B3_5_Praxisperspektive_der_Forschung
C_Transferaktivitäten_ins_Hochschulmanagement	C1_Aufbereitung_von_Ergebnissen	C1_1_Tagungen/Vorträge C1_2_Praxisorientierte_Fachzeitschriften/Handlungsempfehlungen C1_3_Verteiler/Newsletter

	<ul style="list-style-type: none"> C1_4_Aktivität_in_Gremien C1_5_Informelle_Kanäle C1_6>Weiterbildung_als_Transferkanal C1_7_Webseite C1_8_Podcast C1_9_Beteiligung/Reflexion_Forschung C1_10_Workshops C1_11_Blogs C1_12_Generelle_Kritik C1_13_Impactorientierung_bei_Forschung/Zielkonflikt
C2_Einzelaspekte_Social_Media	<ul style="list-style-type: none"> C2_1_Feedback C2_2_Adressatenkreis C2_3_Missverständnisse/Kommunikationsprobleme C2_4_Qualitätssicherung C2_5_Nutzung_institutioneller_Kanäle
C3_Verbesserungsbedarfe	<ul style="list-style-type: none"> C3_1_Hierarchie/Bürokratie C3_2_Finanzierung C3_3_Unterstützung_durch_Hochschulleitung C3_4_Interesse_Hochschulmanagement C3_5_Karriereunsicherheit_bei_Forschern C3_6_Übersetzung_Aufbereitung_fehlt C3_7_Sprache/Lesbarkeit C3_8_Praxisorientierung C3_9_Interaktion C3_10_Personenabhängigkeit C3_11_Kommunikation C3_12_Rollenverteilung_Spezialisierung C3_13_Zeitmangel
C4_Empfehlungen_zur_Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> C4_1_Partnerschaftliches_Denken C4_2_Netzwerke_einrichten C4_3_Regelmäßigkeit/Verstetigung C4_4_Zeit_zur_Aufbereitung C4_5_Intermediäre C4_6_Kommunikationsfachleute C4_7_Verschränkung_der_Communities
D_Sonstiges	

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2024

CHE Impulse Nr. 20

ISBN 978-3-911128-19-3



CHE
Centrum für
Hochschulentwicklung