

AGICA Lessons Learned Paper 1 (Oktober 2025)

Hochschulinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung: Strukturen, Herausforderungen und Potenziale

Susan Harris-Huemmert, Julia Rathke, Jana Otto, Claudia Iffland & Marvin Roller (PH Ludwigsburg)

Einführung

Hochschulen des 21. Jahrhunderts sind komplexe Organisationen, in denen Hochschulverwaltungen eine zentrale Rolle spielen. Ohne ihre Unterstützung wären Forschung und Lehre nicht realisierbar. Mit den steigenden Anforderungen an Forschende und Lehrende haben sich auch die Erwartungen an Verwaltungsstrukturen erhöht: Transparenz, Flexibilität und ein möglichst ganzheitlicher, nachhaltiger Managementansatz sind gefordert. Hochschulverwaltungen stehen vor Herausforderungen wie dem demografischen Wandel, einem wachsenden Kompetenzdruck und der Notwendigkeit, mit begrenzten Ressourcen nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Begriffe wie Innovation, Digitalisierung und agiles Arbeiten prägen zunehmend die strategische Ausrichtung moderner Hochschulverwaltungen.

Projekt AGICA (www.agica.de) untersuchte 2022-2025 an der PH Ludwigsburg unter der Leitung von Prof. Dr. Susan Harris-Huemmert inwieweit Verwaltungsmitarbeitende, Hochschulleitungen und Forschende im Austausch über forschungsbasierte Erkenntnisse Potenziale für innovative Verwaltungsstrategien erkennen und nutzen. Es widmete sich somit der wissenschaftlichen Erforschung des *hochschulinternen Wissenstransfers* zwischen Hochschulverwaltung und Wissenschaft.



Die zentralen Forschungsfragen lauteten:

1. Inwiefern existiert ein rekursiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Hochschulverwaltung?
2. Welche Erfolgsfaktoren und Hindernisse bestimmen diesen Austausch?
3. Inwiefern wird der interne Wissenstransfer mithilfe einer zusätzlichen Struktur, beispielsweise eines Laboransatzes, wirkungsvoller übermittelt?

Ziel war es, die praktischen Potenziale und Grenzen der Wechselbeziehung von Wissenschaft und Verwaltung systematisch zu analysieren. Der traditionelle Dienstleistungsgedanke, der Hochschulverwaltungen als rein unterstützende Instanzen definiert, sollte hinterfragt werden. Stattdessen wurde ein reziproker Leistungsbegriff verfolgt, bei dem auch die Wissenschaft als Impulsgeberin für Verwaltungsinnovationen verstanden wird. Dabei wurde untersucht, inwiefern sich wissenschaftliche Expertise für die strategische Weiterentwicklung administrativer Prozesse nutzbar machen lässt und welche strukturellen sowie kulturellen Voraussetzungen dafür erforderlich sind.

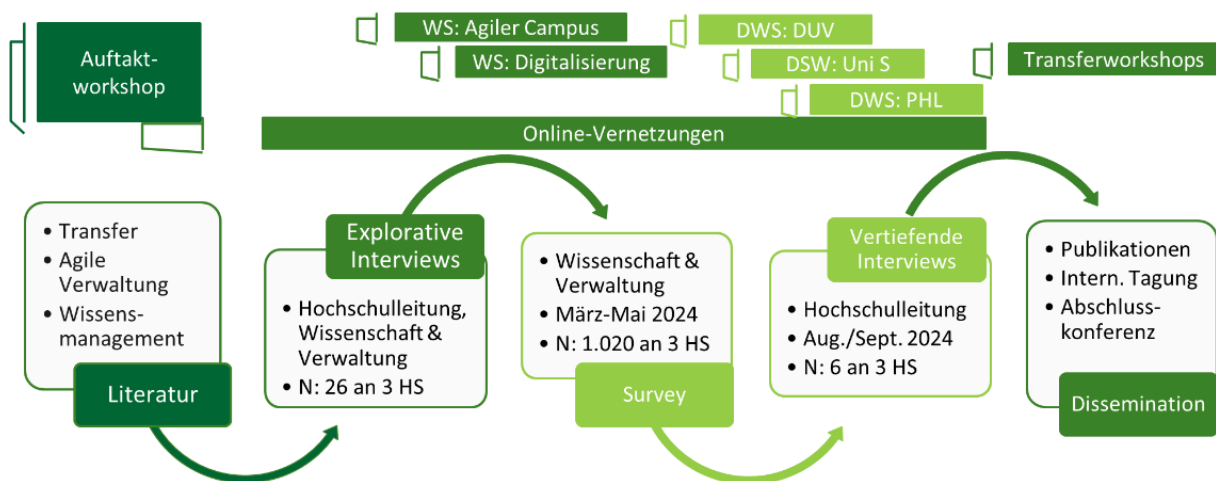


Abbildung 1: Forschungsdesign von Projekt AGICA.

AGICA verfolgte dabei ein **mehrschichtiges Forschungsdesign**, das auf einem Mixed-Methods-Ansatz basiert (vgl. Abbildung 1). Dieser kombiniert interdisziplinäre Literatur- und Dokumentenanalysen mit qualitativen, quantitativen und partizipativen Methoden. Zu Beginn wurden insgesamt 26 explorative Interviews á ca. 60 Minuten mit Hochschulleitungen, Verwaltungsmitarbeitenden und Wissenschaftler*innen an drei Hochschulen geführt. Es folgte eine Online-Survey mit zwölf ehemaligen Projektkoordinator*innen von Innovationslaboren an Hochschulen. Anschließend wurde eine quantitative, standardisierte Erhebung in Form eines Large-N-Online-Surveys durchgeführt, an der sich insgesamt 1.020 Beschäftigte an drei Hochschulen beteiligten. Schließlich wurden sechs vertiefende Expert*innen-Interviews mit den Hochschulleitungen der an der Online-Befragung beteiligten Hochschulen durchgeführt.

In diesem **Lessons Learned Paper** werden die Ergebnisse dieses Mixed-Methods-Forschungsprojektes in Bezug auf die drei zentralen Forschungsfragen zusammengetragen und in praxisnahe Handlungsempfehlungen überführt.

1. Inwiefern existiert ein rekursiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Hochschulverwaltung?

Unsere Analysen deuten darauf hin, dass an den untersuchten Hochschulen durchaus Wissenstransfer zwischen Verwaltung und Wissenschaft stattfindet. In 16 von 26 Interviews wurden 33 Beispiele identifiziert, die 13 **Themenbereichen** zugeordnet werden konnten (vgl. Abbildung 2). Besonders häufig genannt wurden Kooperationen in den Bereichen Digitalisierung, IT und Prozessmanagement, bei denen Verwaltung und Wissenschaft in gemeinsamen Projekten zusammenarbeiteten. Hier zeigt sich, dass digitale Plattformen wie Intranetlösungen oder Wikis eine zentrale Rolle spielen: Sie strukturieren Wissen, machen Informationen zugänglich und entstehen häufig in gemeinsamer Verantwortung beider Gruppen.

Neben diesen digitalen Formaten zeigen die Daten auch, dass Wissenstransfer in einzelnen **Projekten** erfolgreich praktiziert wird – etwa bei der Entwicklung innovativer Verwaltungsanwendungen oder bei juristischen und technischen Fragestellungen, in denen wissenschaftliche Expertise gezielt in Verwaltungsentscheidungen einfließt. Solche Kooperationen sind besonders wirkungsvoll, wenn sie auf gegenseitigem Interesse beruhen und ein gemeinsames Ziel verfolgen.

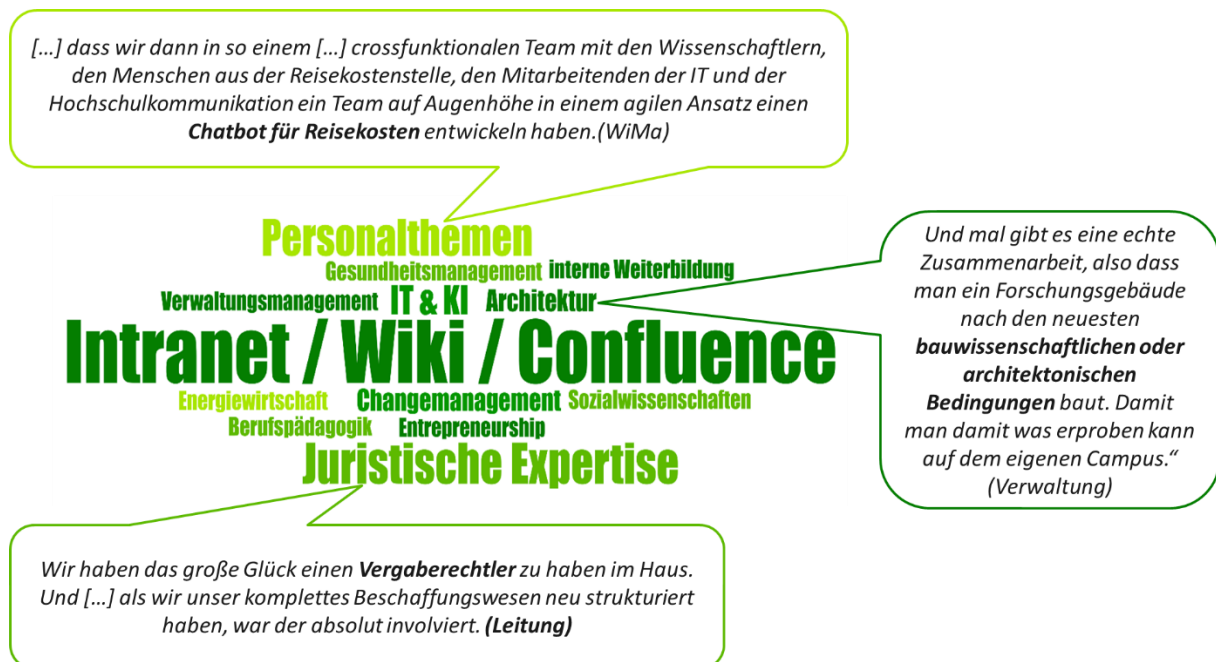


Abbildung 2: Interviewzitate und Codewolke der geclusterten Themenbereiche in den 26 explorativen Interviews an drei Hochschulen; je größer das Wort, desto häufiger die Codierung.

Trotz dieser positiven Beispiele ist der rekursive Wissenstransfer – also ein wechselseitiger, kontinuierlicher Austausch – noch nicht gängiger Praxis. In vielen Fällen verläuft der **Wissensfluss einseitig**: Wissen fließt entweder aus der Forschung in die Verwaltung oder aus der Verwaltung in die Wissenschaft, ohne dass daraus Rückkopplungsschleifen entstehen. Damit bleibt der Transfer häufig auf einzelne Initiativen beschränkt und entfaltet keine nachhaltige Dynamik.

Die quantitativen Befunde bestätigen dieses Muster. Zwar geben rund 70 % der Verwaltungsmitarbeitenden und 55 % der Wissenschaftlerinnen an, mindestens einmal an einem hochschulinternen Wissenstransfer beteiligt gewesen zu sein, doch beide Gruppen beschreiben diesen Austausch als **selten oder gelegentlich** (vgl. Abbildung 3). Zugleich weist ein Teil der Befragten auf bislang **ungenutztes Potenzial** hin: 18 % (N = 843) geben an, über für den Wissenstransfer relevante

Expertise zu verfügen, bislang aber nicht an hochschulinternen Austauschprozessen beteiligt gewesen zu sein. Diese Gruppe bildet ein bislang wenig genutztes Reservoir an Wissen, das durch gezielte Formate stärker in bestehende Austauschstrukturen eingebunden werden könnte.

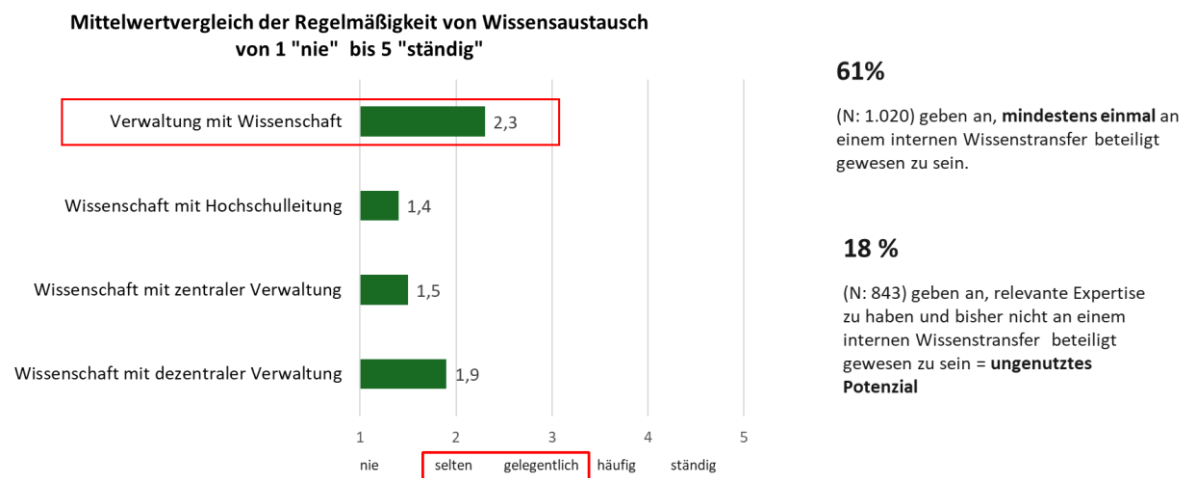


Abbildung 3: Regelmäßigkeit des hochschulinternen Wissenstransfers.

Auffällig ist, dass Verwaltung und Wissenschaft den Transfer **unterschiedlich wahrnehmen und bewerten**: Verwaltungsmitarbeitende schätzen die Relevanz ihrer eigenen Expertise für die Hochschule deutlich höher ein, als Wissenschaftlerinnen dies umgekehrt tun. Sie berichten häufiger, dass ihre Arbeit Impulse für Forschung und Lehre gegeben habe, und zugleich, dass sie selbst stärker von wissenschaftlichem Wissen profitieren als umgekehrt. Wissenschaftler*innen hingegen sehen in der Verwaltung eher eine unterstützende Funktion und seltener eine Quelle für neue Erkenntnisse.

Insgesamt zeigt sich damit ein facettenreiches, aber unausgeglichenes Bild: Hochschulinterner Wissenstransfer ist vorhanden und kann in einzelnen Themenfeldern produktiv gestaltet werden, ist aber bislang weder rekursiv noch strategisch verankert. Er gelingt vor allem dort, wo Austausch strukturell unterstützt wird und beide Seiten den Nutzen des jeweils anderen Wissens anerkennen.

Lesson Learned 1: Wissenstransfer existiert, ist aber nicht automatisch rekursiv oder systematisch verankert.

👉 **Implikation:** Hochschulen könnten gezielt strukturelle Maßnahmen ergreifen, um Wissenstransfer als kontinuierlichen und strategisch verankerten Prozess zu etablieren.

Lesson Learned 2: Rekursiver Wissenstransfer tritt vor allem in bestimmten Bereichen auf.

👉 **Implikation:** Hochschulen könnten die Rahmenbedingungen in erfolgreichen Bereichen analysieren und prüfen, welche strukturellen und kulturellen Faktoren rekursiven Wissenstransfer dort begünstigen – und wie sich diese Bedingungen auf andere Felder übertragen lassen.

Lesson Learned 3: Verwaltung und Wissenschaft nehmen Wissenstransfer unterschiedlich wahr.

👉 **Implikation:** Hochschulen könnten gezielt bi- bzw. omni-direktionale Austauschformate fördern, um Verwaltungs- und Wissenschaftswissen gleichermaßen sichtbar zu machen und langfristig eine ausgewogene Transferkultur zu etablieren.

2. Welche Erfolgsfaktoren und Hindernisse bestimmen hochschulinternen Wissenstransfer?

Der hochschulinterne Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung ist ein **dynamischer, aber häufig herausfordernder Prozess**. Unsere Analysen zeigen, dass er sowohl von strukturellen und kulturellen Barrieren als auch von förderlichen Rahmenbedingungen geprägt ist. In den Interviews wurden insgesamt 236 Segmente als Aussagen über Erfolgsfaktoren oder Hindernisse kodiert und zu 21 Codes gebündelt (vgl. Abbildung 4). Besonders häufig genannt wurden die Bereiche Hierarchie- und Silodenken, die Rolle der Hochschulleitung sowie Kommunikation. Diese drei Faktoren erweisen sich zugleich als größte Potenziale wie auch als zentrale Hürden.



Abbildung 4: Codewolke der kodierten Hindernisse und Erfolgsfaktoren in den explorativen Interviews (N: 26).

In den Interviews wurde wiederholt beschrieben, dass Wissenstransfer durch **Hierarchie- und Silodenken** erschwert wird. Verwaltung und Wissenschaft begegnen sich nicht immer als gleichwertige Partner, sondern bleiben in ihren institutionellen Rollen verhaftet. Verwaltungswissen über rechtliche, finanzielle oder digitale Prozesse wird von Teilen der Wissenschaft nur begrenzt als relevante Ressource wahrgenommen, während administrative Abläufe aus wissenschaftlicher Perspektive bisweilen als hinderlich gelten. Gleichzeitig scheint auch innerhalb der Hochschulen eine starke Segmentierung zu bestehen: Fachbereiche, zentrale Einrichtungen und Verwaltungseinheiten arbeiten häufig unabhängig voneinander, wodurch Wissen kaum organisationsweit dokumentiert oder weitergegeben wird. Diese Fragmentierung führt dazu, dass Wissen oft nur innerhalb einzelner Verantwortungsbereiche kursiert und seine Wirkung für die Gesamtorganisation begrenzt bleibt.

Darüber hinaus wird die **Hochschulleitung** von den Befragten als ambivalenter Einflussfaktor beschrieben. Einerseits wird deutlich, dass Leitungspersonen Wissenstransferprozesse fördern können, wenn sie diese strategisch priorisieren, formale Strukturen schaffen und Transparenz in Entscheidungswegen sicherstellen. In einigen Fällen scheint dies durch gezielte Initiativen und unterstützende Führung gelungen zu sein. Gleichzeitig wird berichtet, dass Wissenstransfer bislang ein wenig strategisch verankertes Thema ist und daher häufig von der Motivation einzelner Personen abhängt. Wo die Leitungsebene keinen institutionellen Rahmen schafft, bleiben Austauschprozesse

meist punktuell und verlieren nach Projektende an Wirksamkeit. Die ergänzenden quantitativen Daten deuten ebenfalls darauf hin, dass die Leitungsebene selten als Initiatorin von Wissenstransfer wahrgenommen wird – ein Hinweis auf ungenutztes Potenzial.

Ein weiterer Schlüsselfaktor betrifft die **Kommunikation**. Sie scheint entscheidend dafür zu sein, ob Wissen sichtbar, anschlussfähig und in Handeln überführt wird. Regelmäßiger, beidseitiger Austausch fördert gegenseitiges Verständnis und beugt Missverständnissen vor. Hochschulen, die strukturierte Kommunikationsformate wie Jour-Fixe-Treffen oder bereichsübergreifende Arbeitsgruppen etabliert haben, berichten in den Interviews von einer stabileren Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Ergänzend wirken informelle Begegnungen – etwa persönliche Gespräche oder kurze Abstimmungen – vertrauensbildend und helfen, unterschiedliche Arbeitslogiken miteinander zu verbinden. Gleichzeitig wird deutlich, dass unidirektionale Kommunikationsmuster, bei denen Informationen nur in eine Richtung fließen, den Austausch erschweren und bestehende Hierarchien verstärken. Die quantitativen Ergebnisse deuten darauf hin, dass häufiger Austausch mit anderen Bereichen eng mit regelmäßigem Wissenstransfer verknüpft zu sein scheint.

Insgesamt deutet vieles darauf hin, dass der Erfolg hochschulinternen Wissenstransfers weniger von formalen Strukturen allein abhängt, sondern stark von den kulturellen und kommunikativen Praktiken innerhalb der Hochschule beeinflusst wird. Wo Hierarchien und Zuständigkeiten starr bleiben, Leitungsunterstützung fehlt und Kommunikation punktuell bleibt, gerät Wissenstransfer ins Stocken. Wo dagegen Führung Offenheit signalisiert, Austausch institutionell gefördert und kontinuierlich kommuniziert wird, entstehen Voraussetzungen für eine nachhaltige Transferkultur.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass hochschulinterner Wissenstransfer stark von strukturellen und kulturellen Faktoren geprägt ist. Hierarchien und Silodenken verhindern gleichberechtigten Austausch. Die Hochschulleitung kann als strategischer Hebel wirken, bleibt aber in der Praxis häufig passiv, und eine systematische Kommunikationskultur entscheidet über Nachhaltigkeit und Wirksamkeit von Transferprozessen.

Lesson Learned 4: Wissenstransfer wird durch strukturelle und kulturelle Barrieren behindert.

👉 **Implikation:** Hochschulen könnten gezielt strukturelle Barrieren abbauen, indem sie interdisziplinäre Austauschformate fördern, Hierarchien in Kommunikationsprozessen reduzieren und den Wissenstransfer institutionell absichern.

Lesson Learned 5: Hochschulleitung ist ein entscheidender Hebel für Wissenstransfer.

👉 **Implikation:** Hochschulleitungen könnten den Wissenstransfer als strategische Aufgabe begreifen, klare Strukturen für interdisziplinäre Zusammenarbeit schaffen und für eine transparente Entscheidungsfindung sorgen, um Wissen nicht nur punktuell, sondern nachhaltig zu integrieren.

Lesson Learned 6: Kommunikation ist der Schlüssel zu nachhaltigem Wissenstransfer.

👉 **Implikation:** Hochschulen könnten gezielt Kommunikationsprozesse institutionalisieren, regelmäßige Austauschformate zwischen Wissenschaft und Verwaltung etablieren und für eine transparente, wertschätzende Kommunikationskultur sorgen, um Wissenstransfer langfristig zu sichern.

3. Inwiefern wird der interne Wissenstransfer mithilfe einer zusätzlichen Struktur, beispielsweise eines Laboransatzes, wirkungsvoller übermittelt?

Da die am Online-Survey beteiligten Hochschulen zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht über vergleichbare sog. Innovationslabore verfügten, wurde diese dritte Forschungsfrage mit einer angepassten Methodik bearbeitet. Innovationslabore (alternativ: Living Labs) schaffen Experimentier- und Freiräume, die einen partizipativen offenen Austausch über Fach- und Statusgrenzen hinweg ermöglichen. Hier kann gemeinsam und experimentell an einer Konzept-(prozess-)entwicklung gearbeitet werden (vgl. Liedtke et al., 2015). Sie sind kontextsensitiv und ermöglichen die Entwicklung von realen Nutzungssituationen. Ihre wachsende Bedeutung zeigt sich in der Förderinitiative **Innovative Hochschule** des BMFTR, das in zwei Förderphasen über fünf Jahre hinweg rund 550 Millionen Euro bereitstellte. Gefördert wurden vor allem kleine und mittlere Universitäten sowie Fachhochschulen. In der ersten Förderrunde (2018–2023) entstanden in 18 von 29 Projekten Innovationslabore. Für unsere Untersuchung führten wir zwei leitfadengestützte Interviews mit ehemaligen Projektkoordinatoren solcher Labore sowie eine Online-Befragung von 12 weiteren Koordinator*innen durch.

Die Interviews deuten darauf hin, dass **Innovationslabore** dazu beitragen können, hierarchiefreien Austausch und flexiblere Wissenstransferprozesse zu ermöglichen. Sie schaffen Räume, in denen Wissenschaft und Verwaltung in einem offeneren, kollaborativen Rahmen zusammenarbeiten können. Dabei entsteht häufig eine Kultur des Vertrauens, in der Wissen nicht nur weitergegeben, sondern gemeinsam weiterentwickelt wird. Ihre Wirkung hängt jedoch stark von den **institutionellen Rahmenbedingungen** ab. Während Offenheit und interdisziplinäre Zusammenarbeit förderlich wirken, können bürokratische Vorgaben und starre Zuständigkeiten den Austausch bremsen. Labore lassen sich daher nicht isoliert betrachten, sondern sind Teil bestehender Hochschulstrukturen, die ihre Wirkung sowohl unterstützen als auch einschränken können. Besonders bedeutsam ist die Unterstützung durch die **Hochschulleitung**. Wo Leitungspersonen Labore strategisch einbinden und deren Ergebnisse sichtbar nutzen, kann Wissenstransfer langfristig gestärkt werden. Fehlt diese Rückkopplung, bleibt die Wirkung meist auf den Projektzeitraum beschränkt. Innovationslabore entfalten ihr Potenzial vor allem dann, wenn sie institutionell angebunden, ressourcenseitig unterstützt und von einer offenen Führungskultur begleitet werden (vgl. Abbildung 5).

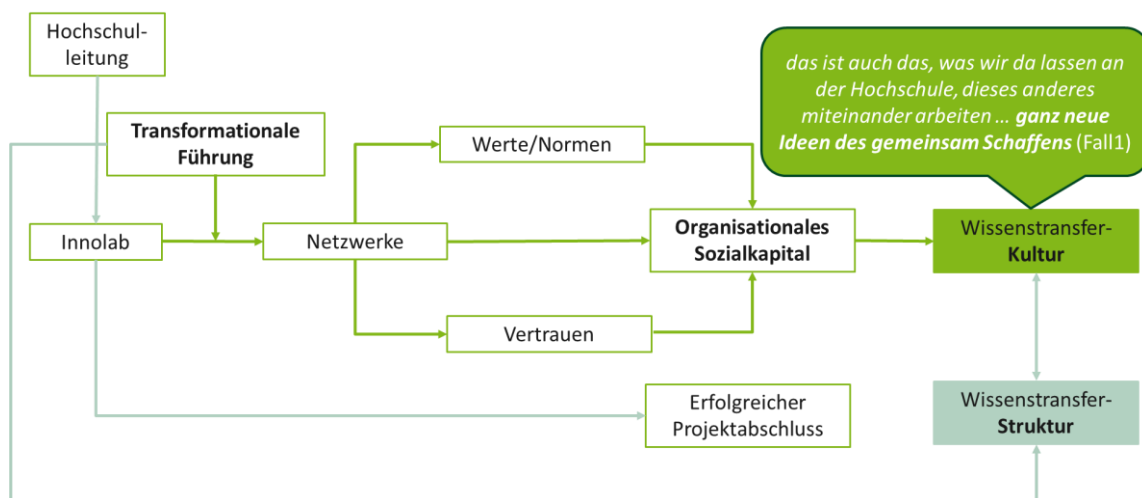


Abbildung 5: Transformationale Führung, Organisationales Sozialkapital und die Genese einer Wissenstransferkultur und -struktur im Kontext von Innovationslaboren (Quelle: eigene Darstellung (Rathke et al. 2025) adaptiert nach Raja et al. (2018)).

Die an die Interviews anschließende Umfrage ermöglichte es uns, umfassendere Daten zu sammeln und zu prüfen, ob die in den Interviews beobachteten Muster sich auch in den anderen Innovationslaboren finden. Hier scheint die stärkste Wirkung der Innovationslabore nicht im Aufbau externer Transferstrukturen zu liegen – obwohl dies das primäre Ziel der Förderlinie war. Am deutlichsten erkennbar sind vielmehr **interne Veränderungen**: Die Transferkultur innerhalb der Hochschulen wurde langfristig positiv beeinflusst, das gegenseitige Vertrauen zwischen Wissenschaft und Hochschulleitung gestärkt und eine offeneren Haltung der Führungsebenen gegenüber Transfer etabliert. Diese kulturellen und relationalen Effekte waren greifbarer und erfolgreicher als formale Partnerschaftsmodelle nach außen.

Die Befunde legen nahe, dass der Laboransatz wesentliche strukturelle und kulturelle Herausforderungen des hochschulinternen Wissenstransfers adressiert. Innovationslabore schaffen **geschützte Räume**, in denen Status- und Fachbereichsgrenzen überwunden und neue Formen der Zusammenarbeit erprobt werden können. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, dass Vertrauen, Kommunikationsbereitschaft und gegenseitiges Verständnis zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Hochschulleitung wachsen. Von besonderer Bedeutung scheint zu sein, dass Transfer in diesen Kontexten nicht nur als zusätzlicher Arbeitsauftrag verstanden, sondern als **gemeinsames Entwicklungsfeld** erlebt wird.

Gleichzeitig bleiben Reichweite und Dauer der beobachteten Wirkungen offen. Unsere Erhebung konzentrierte sich auf den innerhochschulischen Wissenstransfer, sodass Aussagen zu externen Effekten nicht getroffen werden können. Innerhalb der Hochschulen deuten die Ergebnisse jedoch auf eine nachhaltige Stärkung der internen Zusammenarbeit hin. Mehrere Befragte beschreiben, dass die Projekte zu einer offeneren Haltung gegenüber Transferaktivitäten geführt und den Dialog zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Leitung intensiviert haben. In diesem Sinne scheinen Innovationslabore vor allem kulturelle und relationale Veränderungen anzustoßen, die **längerfristig zur Entwicklung einer vertrauensbasierten, lernorientierten Transferkultur** beitragen können.

Lesson Learned 7: Innovationslabore können den hochschulinternen Wissenstransfer fördern – aber nur unter bestimmten Bedingungen

👉 **Implikation:** Hochschulen sollten Innovationslabore nicht als isolierte Experimentierräume betrachten, sondern als strategische Instrumente für interdisziplinären Austausch verankern.

Lesson Learned 8: Die aktive Einbindung der Hochschulleitung kann über den Einfluss von Innovationslaboren entscheiden

👉 **Implikation:** Hochschulleitungen sollten Laboransätze nicht nur dulden, sondern aktiv in die Hochschulentwicklung einbinden.

Lesson Learned 9: Innovationslabore können die interne Wissenstransferkultur stärken.

👉 **Implikation:** Hochschulen sollten Innovationslabore gezielt als Instrument zur Weiterentwicklung der internen Transferkultur nutzen. Nur wenn die Labore über ihre Projektlaufzeit hinauswirken, können sie langfristig die hochschulinterne Kooperationskultur verändern.

Fazit: Nachhaltiger hochschulinterner Wissenstransfer als institutionelle Aufgabe

Drei Jahre empirische Erforschung des hochschulinternen Wissenstrfers an drei Hochschulen zeichnen ein Bild, wonach der hochschulinterne Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung kein zufälliger oder selbstlaufender Prozess ist, sondern durch eine Vielzahl struktureller, kultureller und organisatorischer, ineinandergreifender Faktoren geprägt ist. Die neun oben identifizierten Lessons Learned verdeutlichen, dass Wissenstransfer dort besonders gut gelingt, wo er institutionell verankert, interdisziplinär organisiert und kommunikativ unterstützt wird. Gleichzeitig zeigen sich zahlreiche Herausforderungen, darunter starre Hierarchien, fehlende strategische Steuerung und begrenzte Ressourcen.

Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in einer übergreifenden zehnten Lessons Learned zusammenfassen:

Lesson Learned 10: Hochschulinterner Wissenstransfer ist eine Organisationsaufgabe mit ungenutztem Potenzial – sollte daher keine Einzelinitiative bleiben.

Die in **Projekt AGICA** erhobenen und analysierten qualitativen und quantitativen Daten deuten darauf hin, dass hochschulinterner Wissenstransfer nicht nur auf individuellen Initiativen basieren kann, sondern eine strukturelle und strategische Verankerung in der Hochschulorganisation benötigt. Während erfolgreiche Beispiele für hochschulinternen Wissenstransfer häufig durch engagierte Einzelpersonen oder spezifische Projekte ermöglicht werden, sind nachhaltige Strukturen notwendig, um Wissenstransfer als dauerhaften Bestandteil des Hochschulbetriebs zu etablieren.

Forschungsfrage 1: Rekursiver hochschulinterner Wissenstransfer

Wissenstransfer existiert, ist aber nicht automatisch rekursiv oder systematisch verankert.

Rekursiver Wissenstransfer tritt vor allem in bestimmten Bereichen auf.

Verwaltung und Wissenschaft nehmen Wissenstransfer unterschiedlich wahr.

Forschungsfrage 2: Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Wissenstransfer scheitert oft an strukturellen und kulturellen Barrieren.

Hochschulleitung ist ein entscheidender Hebel für Wissenstransfer.

Kommunikation ist der Schlüssel zu nachhaltigem Wissenstransfer.

Forschungsfrage 3: Innovationslabore und Wissenstransfer

Innovationslabore können den hochschulinternen Wissenstransfer fördern – aber nur unter bestimmten Bedingungen.

Die aktive Einbindung der Hochschulleitung kann über den Einfluss von Innovationslaboren entscheiden.

Innovationslabore können die interne Wissenstransferkultur stärken.

Übergreifende Lesson Learned

Hochschulinterner Wissenstransfer ist eine Organisationsaufgabe mit ungenutztem Potenzial – und sollte daher keine Einzelinitiative bleiben.

Handlungsempfehlungen:

1. **Strategische Einbindung** ist entscheidend: Hochschulinterner Wissenstransfer wird begünstigt, wenn Hochschulleitungen ihn als Teil der Organisationsentwicklung begreifen und gezielt fördern. Fehlt diese strategische Unterstützung, bleibt der Wissenstransfer fragmentiert und abhängig von Einzelinitiativen.
2. **Interdisziplinäre und statusübergreifende Zusammenarbeit** sollten institutionalisiert werden: Innovationslabore, Austauschformate und digitale Plattformen zeigen Potenziale für erfolgreichen Wissenstransfer, wenn sie nachhaltig in Hochschulprozesse integriert sind.
3. Eine **Kultur des offenen Austauschs** ist hilfreich: Wissenstransfer ist nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine kulturelle Frage. Transparente Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung und ein hierarchiearmer Austausch sind Schlüsselfaktoren für nachhaltigen Transfer.

👉 **Implikation:** Hochschulen sollten Wissenstransfer als institutionelle Aufgabe verstehen und ihn gezielt in ihre strategische Ausrichtung integrieren. Dies erfordert strukturelle Absicherung, strategische Unterstützung durch die Hochschulleitung und eine gezielte Förderung interdisziplinärer und interprofessioneller Kooperationen.

Weiterführende Literatur

Harris-Huemmert, S., Rathke, J. & Otto J. (2025): Hochschulinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung: Strukturen, Herausforderungen und Potenziale, In: *Hochschulmanagement* 3+4/2025 (Jg. 20), 81-89.

Rathke, J. & Harris-Huemmert, S. (2025): Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an Hochschulen in Deutschland. Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung, In: Sigrun Nickel / Anna-Lena Thiele (Hg.): *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung (die hochschule 1–2/2025)*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2025, 68-81.

Rathke, J., Harris-Huemmert, S. & Otto, J. (2023): In eigener Mission? Hochschulinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung. In: *Qualität in der Wissenschaft (QiW)* 2/2023, 34-40 (https://www.universitaetsverlagwebler.de/files/ugd/7bac3c_1f714b543c7a49a58967531a19e02ebf.pdf).

Kontakt und weitere Informationen

Prof.in Dr. Susan Harris-Huemmert
Leiterin des Instituts für Bildungsmanagement
PH Ludwigsburg | Reuteallee 46 | 71634 Ludwigsburg
Tel. 07141 140-1718 | Email: susan.harris-huemmert@ph-ludwigsburg.de
Homepage: www.agica.de