

Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an Hochschulen in Deutschland

Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung

Julia Rathke
Susan Harris-Huemmert
Ludwigsburg

Experimentellen Strukturen wie Innovationslaboren oder Think-Tanks, welche die Möglichkeit haben, neue Ideen und Innovationen in einem geschützten Rahmen zu testen, kommt eine immer größere Bedeutung zu (Zern-Breuer 2021). Daher verfolgt das vom BMBF geförderte Projekt AGICA „Agiler Campus –

Universitätsinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung“ (www.agica.de) zwei Ziele: Zum einen soll untersucht werden, wie der rekursive Wissenstransfer zwischen Forschung und Verwaltung ermöglicht werden kann, zum anderen wird analysiert, ob Wissen mithilfe einer zusätzlichen Struktur, beispielsweise eines Laboransatzes, wirkungsvoller übermittelt wird. Dabei wird geprüft, welche Rolle Innovationslabore spielen können, wo ihre Einsatzmöglichkeiten liegen und welche Wirkung sie im Hochschulkontext bieten können.

In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, welche Rolle dabei dem Führungsstil der Hochschulleitung zukommt und inwiefern dieser nicht nur die Entwicklung einer Transferstruktur, sondern auch einer (hochschulinternen) Wissenstransferkultur beeinflusst. Als konzeptionellen Rahmen nutzen wir den Sozialkapitalansatz, um den Einfluss des Führungsstils von Leitungen auf die Organisationskultur zu untersuchen (Lin et al. 2001; Chen et al. 2016).

Nach Raja et al. (2018: 916) trägt insbesondere ein transformationaler Führungsstil dazu bei, das organisationale Sozialkapital einer Institution aufzubauen. Dieser Führungsstil ist durch die Wahrnehmung der Vorbildfunktion durch die Führungskraft, die ihre Mitarbeitenden herausfordert, inspiriert und zu mehr Selbstständigkeit anregt, geprägt (Pelz 2016: 94). Im Kontext von Hochschulen können Leitungen damit durch einen transformationalen Führungsstil zur Organisationskultur, definiert als Ausdruck eingebetteter Werte (engl. „manifestations of embedded values“

(Campbell 2003: 948)), beitragen (vgl. Khan et al. 2020; Whittaker/Montgomery 2022).

Im Jahr 2023 wurden 26 Interviews mit Hochschulleitungen, Verwaltungsangestellten, wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie Professor*innen an drei Hochschulen durchgeführt, um den internen Wissenstransfer an der jeweiligen Organisation zu untersuchen. Anhand von neun explorativen Expert*inneninterviews an einer dieser Fallhochschulen, an der es zwischen 2018 und 2022 im Rahmen eines Drittmittelprojektes ein Innovationslabor gegeben hat, entwickeln wir ein Modell, wie genau der Führungsstil der Hochschulleitung in Zusammenhang mit der Genese von organisationalem Sozialkapital und der Förderung einer Wissenstransferkultur an einer Hochschule stehen könnte.

Das hier untersuchte Innovationslabor ist an einer kleineren Hochschule für angewandte Wissenschaften entstanden, so dass die administrative Abwicklung des Projektes den Kontakt zwischen Forschenden, der zentralen Hochschulverwaltung und der Hochschulleitung intensiviert hat, was sich auf die gesamte Hochschulkommunikationskultur nachhaltig positiv ausgewirkt hat. Die These, dass dieser positive Einfluss eng mit dem Führungsstil der Hochschulleitung zusammenhängt, wird durch ein kontrastierendes Interview mit einer/m Mitarbeitenden eines anderen Innovationslabors an einer anderen Hochschule aus der Pretest-Phase gestützt. So beschreiben die Daten die Mechanismen, die organisationales Sozialkapital als nicht-intendierten Effekt umfassender Unterstützung, aktiver Einbindung der Hochschulleitung in regelmäßige kommunikative Routinen und hierarchie- bzw. abteilungsübergreifende Kooperationen an Hochschulen entstehen lassen und kulturellen Wandel initiieren könnten.

1. Organisationales Sozialkapital und Transformationale Führung

Bourdieu (1983: 190f.) definiert Sozialkapital als „Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“. Diese Betonung der Relationalität sozialen Kapitals findet sich noch deutlicher in der Konzeption von James S. Coleman (1991), der davon ausgeht, dass bei allen Entwicklungen hin zum Individualismus Menschen nach wie vor innerhalb bestimmter Strukturen agieren. Indem Putnam (2000; 2002) von Generalisierungsprozessen ausgeht, nach denen Sozialkapital in einer Gesellschaft allen Mitgliedern zur Verfügung steht und soziale Netzwerke auch Auswirkungen auf nicht unmittelbar an ihnen Beteiligte haben, geht er über die Konzeptionen von Bourdieu und Coleman hinaus (vgl. Portes 1998; Portes & Landholt 1996). Diese Betrachtung sozialen Kapitals als kollektive Eigenschaft von Gruppen, Regionen und sogar ganzen Gesellschaften machte

den Ansatz in den 90er Jahren im Rahmen politikwissenschaftlicher Untersuchungen interessant. Dabei scheint insbesondere der Beitrag sozialen Kapitals zur kostengünstigen Überwindung von Kollektivgutproblematiken wichtig zu sein (Putnam et al. 1993: 177).

Neben diesem sog. *Doppelcharakter* (van Deth 2002: 576) von Sozialkapital als individuelles Gut und als kollektive Ressource „... ist in beiden Fällen die Verknüpfung struktureller und kultureller Aspekte sozialen Kapitals“ von Bedeutung, so dass hier von einem „doppelten Doppelcharakter“ gesprochen wird (Gabriel et al. 2002: 28 f.). Denn Putnam (1993) definiert Sozialkapital als „features of social organization, such as trust, norms, and networks that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions“ (Putnam et al. 1993: 167). Er geht davon aus, dass zwischen sozialen Beziehungen und Vertrauen sowie Werten und Normen ein reziproker Zusammenhang besteht. Danach entwickelt sich Vertrauen durch persönliche Kontakte und vielfältige, erfolgreiche Kooperationen mit anderen Menschen in unterschiedlichsten Netzwerken. Umgekehrt wird angenommen, dass Vertrauen die Bereitschaft zu Engagement und Kooperation beeinflusst. Gegenseitigkeitsnormen und soziale Werte spielen in diesem Kreislauf aus strukturellen und kulturellen Gegebenheiten ebenfalls eine wichtige Rolle, denn sie machen soziale Beteiligung und Vertrauen einerseits wahrscheinlicher und werden andererseits durch diese verstärkt (vgl. Putnam et al. 1993; Putnam 2000; Gabriel et al. 2002).

Svendsen und Svendsen (2016) konnten in ihrer Studie der skandinavischen Wohlfahrtsstaaten zeigen, dass sowohl der öffentliche als auch der private Sektor eine wichtige Rolle spielen, so dass es diesem Ansatz nach vor allem die Rahmenbedingungen sind, die für die Genese von Sozialkapital relevant sind und weniger, wie von Putnam postuliert, das Vorhandensein von Sozialkapital, das die Rahmenbedingungen beeinflusst. Allmendinger und Wetzel (2020) versuchen, sich von beiden Betrachtungsweisen zu lösen, und sehen Sozialkapital im Kontext unterschiedlicher Bedingungen, die von sozialem Raum, der Verteilung von und dem Zugang zu Ressourcen abhängen.

Für den Kontext unserer Fragestellung besonders interessant ist der von Raja et al. (2018) vorgestellte und auf Leena & van Buren (1999: 540) zurückgehende Ansatz des organisationalen Sozialkapitals (OSK). Dieses wird definiert als die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb einer Organisation, die sich in gemeinsamen Zielen und gegenseitigem Vertrauen manifestiert. Es ist ein kritischer Faktor für den Zugang zu externen Ressourcen und die interne Koordination. OSK beeinflusst die Effektivität durch die Verringerung von Transaktionskosten und die Förderung des Informations- und Wissensaustausches innerhalb von Organisationen. Es

bezieht sich auf die Qualität und den Nutzen der sozialen Netzwerke innerhalb einer Organisation und umfasst Elemente wie Vertrauen, Normen, Werte und die Fähigkeit, Informationen effektiv auszutauschen, was für die organisationale Leistung entscheidend ist.

Raja et al. (2018) stützen sich auf die soziale Identitätstheorie und untersuchen die These, dass transformationale Führung zu einer besseren Person-Organisation-Passung (P-O-fit) führt, was wiederum das OSK positiv beeinflusst. Das Konzept der transformationalen Führung geht auf Hater & Bass (1988: 696) zurück. Es handelt sich um einen Führungsstil, der individuelle Unterstützung (Delegieren von Projekten, um Lernen und Erfahrung zu fördern; Behandlung der Mitarbeitenden als Individuen), intellektuelle Anregung (Anregung zu neuen Denkansätzen, Problemlösungsorientierung und Austausch), inspirierende Motivation (Förderung von Stolz, Vertrauen und Respekt und Vermittlung des Sinns für Ziele und Visionen der Organisation) und Idealbildfunktion (Inspiration dazu, die Vorbildfunktion zu übernehmen) miteinander kombiniert. Transformationale Führungskräfte beeinflussen durch ihr Vorbild und ihre Vision ihre Mitarbeiter positiv und tragen dazu bei, ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Identität im Unternehmen zu schaffen.

Raja et al. (2018) argumentieren, dass transformationale Führung das organisationale Sozialkapital auf verschiedene Weise positiv beeinflusst. Zum einen steigere transformationale Führung die Bereitschaft des Personals, sich mit der Organisation zu identifizieren. Außerdem böte sie Stabilität und Verlässlichkeit, indem sie eine gemeinsame Vision und Zielkongruenz vermittelt und so eine Vertrauenskultur fördere, die Motivation zu Wachstum und Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden erhöhe, was zum Aufbau größerer Netzwerke führe und den Rahmen schaffe, um eigenverantwortliche Kooperationen zu bilden. Außerdem unterstütze ein solcher Führungsstil die Mitarbeitenden, klarere (individuelle) Ziele zu entwickeln und Beziehungen aufzubauen, um diese Ziele zu erreichen. Im Folgenden wollen wir diesen Annahmen anhand von Expert*inneninterviews nachgehen und sie für den Hochschulkontext anpassen.

2. Datengrundlage

In unserem Beitrag kombinieren wir eine inhaltsanalytische Auswertung explorativ durchgeführter Interviews mit den Ideen der Grounded Theory. Ursprünglich von Glaser und Strauss (1967) entwickelt, ist dies ein Ansatz, der sich durch eine systematische und datenbasierte Theorieentwicklung auszeichnet. Grounded Theory ist besonders geeignet, um komplexe

soziale Phänomene zu untersuchen, da dieser Ansatz es erlaubt, die Theorie direkt aus den erhobenen Daten abzuleiten und somit eine enge Verbindung zwischen Theorie und empirischer Evidenz herzustellen. In unserem Fall lag der Fokus jedoch nicht auf einer iterativen Weiterentwicklung der Theorie, sondern darauf, das Modell von Raja et al. (2018) für den Hochschulkontext adaptiert weiterzuentwickeln. Ein zentraler Bestandteil unseres Vorgehens war die inhaltliche Einbeziehung eines Pretests. Während der Datenauswertung entdeckten wir eine signifikante Parallele zwischen den Ergebnissen des Pretest-Interviews und einem der regulären Interviews. Diese Beobachtung ermöglichte es uns, das bestehende theoretische Modell gezielt zu verfeinern und anzupassen. Dieses Vorgehen, bei dem der Pretest nicht nur als methodisches Instrument, sondern auch inhaltlich genutzt wurde, stärkt die Validität des Modells, indem es eine zusätzliche empirische Perspektive integriert.

An der hier vorgestellten Fallhochschule, einer Hochschule für angewandte Wissenschaften, wurden insgesamt neun halbstrukturierte Interviews à ca. 60 Minuten mit zwei Mitgliedern der erweiterten Hochschulleitung, zwei Professor*innen sowie fünf Verwaltungsangestellten bzw. Wissenschaftsmanager*innen durchgeführt. Das Prinzip der theoretischen Sättigung, bei dem die Datenerhebung endet, wenn keine neuen relevanten Informationen mehr auftauchen, leitete diesen Prozess an (Corbin/Strauss 2015).

Im Vorfeld der Datenerhebung wurde außerdem ein Pretest zur Testung des Interviewleitfadens mit einer/m wissenschaftlichen Mitarbeitenden an einer anderen Hochschule durchgeführt, welche/r ebenfalls mit der Projektkoordination eines Innovationslabors in der gleichen Förderlinie im gleichen Zeitraum betraut war. Da der Interviewleitfaden schon zu diesem Zeitpunkt umfangreich ausgearbeitet war, wurde er für die folgenden Interviews nicht mehr geändert, so dass auch die Ergebnisse des Pretests im Folgenden unterstützend mitberücksichtigt werden.

Alle Interviews wurden online via Webex durchgeführt, aufgezeichnet, transkribiert und explorativ in MAXQDA ausgewertet.

3. Ergebnisse

Insgesamt wurden die Transkripte unter drei Kernaspekten ausgewertet. Zum Ersten wurden alle Aussagen kodiert, die sich auf das organisationale Sozialkapital beziehen und sich mit den Kooperationsmodalitäten, Wertvorstellungen und Vertrauensbeziehungen beschäftigen. Zum Zweiten wurde kodiert, welche Rolle das Innovationslabor dabei spielte, und zum Dritten, wie die Hochschulleitung und ihr Führungsstil erwähnt wurde.

Alle folgenden Zitate stammen von der Fallhochschule. Das Pretest-Interview wurde mit der Projektkoordination des Innovationslabors durchgeführt. Aussagen dieser Person fließen ausschließlich in der kontrastierenden Analyse in Abschnitt 4.4. ein und wurden mit „Pretest“ gekennzeichnet.

3.1. Organisationales Sozialkapital an der Fallhochschule

Die Veränderung der Hochschulkultur, wie sie in den Interviewtranskripten erwähnt wird, zeichnet einen Wandel in der Art und Weise nach, wie innerhalb der Hochschule kommuniziert, zusammengearbeitet und Innovation gefördert wird. Dieser Wandel kann als die beginnende Abkehr von traditionellen Hierarchiestrukturen und Silodenken hin zu einem offeneren, kooperativeren und zielorientierten Miteinander zusammenfassend beschrieben werden. „[G]anz unterschiedliche Menschen auch anzusprechen und zu begeistern für Neues“ (HS01) förderte offensichtlich nicht nur neue Transferwege und Modelle der Zusammenarbeit, sondern brachte auch eine sukzessive Veränderung in der Organisationskultur mit sich.

Ein zentraler Aspekt dieser kulturellen Transformation ist die Entwicklung einer „Vertrauenskultur“, wie von HS01 angesprochen, und die Identifikation mit der Organisation per se. Durch gemeinsame Projekte und die Bildung von crossfunktionalen Teams wurde zunächst eine „Vertrauensstruktur geschaffen“ (HS01), was als Grundlage für eine erfolgreiche und effektive Zusammenarbeit nicht nur innerhalb des Teams, sondern vor allem auch im Austausch mit der das Projekt administrativ unterstützenden Hochschulverwaltung betrachtet wird. Das Innovationslabor hat dabei auf agile Elemente wie Daily, OKRs, Review, Kanban u. ä. zurückgegriffen, und diese Elemente aber auch „in die Verwaltung reingetragen“ (HS01). In diesem Zusammenhang bestätigen mehrere Interviewaussagen, dass der Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren der Hochschule – Verwaltung, Leitung und Wissenschaft – im Vergleich zu der Vergangenheit zwischenmenschlich offener und zielorientierter stattfindet. Entsprechend wird auch die positive Unterstützung durch die Verwaltung, trotz der Herausforderungen, die mit administrativen Prozessen einhergehen, hervorgehoben.

Die gestiegene Vernetzung innerhalb der Hochschule hat eine neue Qualität erreicht. Eine Person beschreibt, wie sie von einer anfänglichen Position mit recht begrenztem Netzwerk zu einer „total hochgradig vernetzt[en] Position“ (HS05) innerhalb der Hochschule gelangt ist. Diese Vernetzung scheint einer gemeinsamen Vision zu folgen, die eine größere Identifikation aller Beteiligten mit der Hochschule anstrebt.

3.2. Die Rolle des Innovationslabors an der Fallhochschule

Für kleinere Universitäten oder Hochschulen für angewandte Wissenschaften könnte ein umfangreiches Drittmittelprojekt eine besondere administrative Herausforderung darstellen, da diese Institutionen möglicherweise über weniger formalisierte Verwaltungsstrukturen und Prozesse verfügen. Es wäre denkbar, dass solche Hochschulen für die erfolgreiche Abwicklung eines großen Projekts neue Koordinations- und Kommunikationswege entwickeln, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und externen Partnern zu gewährleisten. Da bestehende Strukturen häufig auf kleinere Projekte ausgelegt sein könnten, wäre es möglich, dass diese Institutionen vor der Herausforderung stehen, ihre Prozesse entsprechend anzupassen und zu erweitern. Diese Notwendigkeit könnte zu einer intensiven organisatorischen Anpassung führen, um sicherzustellen, dass die Projektziele erreicht und die Förderbedingungen eingehalten werden. So könnte sich als umfangreich finanziertes Drittmittelprojekt das Innovationslabor als ein wesentlicher Motor für Wandel und Innovation innerhalb der Hochschule abzeichnen.

Die Interviews deuten darauf hin, dass es mit einem speziell angepassten Controlling für sein umfangreiches Budget tatsächlich neue Formen der Zusammenarbeit gefördert hat, die auf einem wechselseitigen Austausch beruht. Die Zusammenarbeit zwischen den Forschenden und der zentralen Hochschulverwaltung wurde deutlich kollaborativer, wodurch ein fruchtbarer Boden für das Ausprobieren neuer Kooperationsformen mit der Forschung entstand. Hieraus resultierte eine Art „Rückfluss“ (HS01) von innovativen Ansätzen in andere Projekte. Das Labor bot bisher an der Hochschule nicht vorhandene Unterstützungsstrukturen und zeichnete sich durch eine offene Kommunikation aus (HS03; HS04).

Die beschriebenen Veränderungen und Entwicklungen scheinen dabei zunächst auf die zentrale Hochschulverwaltung begrenzt gewesen zu sein. Denn ein/e Mitarbeitende/r der dezentralen Hochschulverwaltung hat das Labor eher als eine „eigene Welt in sich“ wahrgenommen (HS03), was sicherlich auch mit der begrenzten Laufzeit von nur fünf Jahren zu tun haben mag.

Die vom Innovationslabor eingeführten Strukturen und Räume scheinen allerdings in der zentralen Hochschulverwaltung nachhaltige Veränderungen bewirkt zu haben. Sie förderten eine Kultur der Gründung und Offenheit für Austausch, die die Hochschulkultur dauerhaft beeinflusst hat. So berichtet eine Person, „dass mit dem Innovationslabor sich ... was an der Kultur der Hochschule getan hat, was die Kommunikation angeht.“ (HS02) Eine andere Person berichtet:

„Das Innovationslabor hat schon sehr stark dazu beigetragen, die Vernetzung an der Hochschule nochmal auf eine neue Stufe zu heben [und] das nochmal zu intensivieren.“ (HS05)

Und eine Leitungsperson konstatiert: „Das Innovationslabor inspiriert weiter: Wir haben viele Dinge letztendlich wirklich angestoßen, die jetzt auch einfach weiterleben.“ (HS09) Offensichtlich haben also die Impulse des Innovationslabors nicht nur die Vernetzungsstrukturen, sondern auch die Arbeits- und Kommunikationskultur an der Hochschule positiv beeinflusst. Die durch das Innovationslabor geförderten Veränderungen werden als nachhaltig betrachtet, mit der Erwartung, dass diese neuen Arbeits- und Kommunikationsweisen langfristig beibehalten werden.

3.3. Die Rolle der Hochschulleitung und ihr Führungsstil an der Fallhochschule

Die transformative Rolle der Hochschulleitung in der Entwicklung einer fortschrittlichen Hochschulkultur wird in den Interviewtranskripten hervorgehoben. Ein zentrales Element ist dabei die enge Einbeziehung und das Engagement der Hochschulleitung in den Aufbau und die Entwicklung des Innovationslabors. Die Verstetigung von Personen und Strukturen in dem Thema unterstreicht die Haltung der Hochschulleitung hin zu einer Nachhaltigkeit der initiierten Veränderungen.

Ein/e Interviewpartner/in betont die Wichtigkeit der Abstimmung mit der Hochschulleitung und dass regelmäßige(s) Kommunikation und Engagement vonseiten der Leitung als wesentlich für die Durchführung und den Erfolg des Innovationslabors angesehen werden (HS01).

Die Interviews deuten darauf hin, dass die Hochschulleitung einen transformationalen Führungsstil verfolgt. Jedoch wird auch auf Herausforderungen hingewiesen: „Aber auch die Hochschulleitung stößt immer mal wieder Projekte an und dann versandet es wieder“ (HS03), was die Schwierigkeit einer gleichmäßigen Umsetzung von Initiativen unterstreicht.

Die Hochschulleitung scheint eine Schlüsselrolle bei der Überwindung von Herausforderungen zu spielen. Ein Mehr an Kommunikation an dieser Stelle könnte viel dazu beitragen, dass Probleme viel früher erkannt werden. Durch einen transformativen Führungsstil, regelmäßigen Austausch und strategische Planung unterstützt sie aktiv die Entwicklung von Projekten wie dem Innovationslabor und treibt die Gesamtentwicklung der Hochschule voran.

3.4. Einbezug des Pretest-Interviews

Das Pretest-Interview weist deutliche Unterschiede bezüglich der bisher dargestellten Analysegesichtspunkte auf, die für das Verständnis der Prozesse aufschlussreich sind: Während sich an der Fallhochschule nachhaltig die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Hochschulverwaltung und Hochschulleitung in Richtung einer gesteigerten Vertrauens- und Respektkultur verändert hat, war ein derartiger Einfluss des Pretest-Projektes auf hochschuleigene Prozesse und Kulturen nicht wahrnehmbar.

Generell bestätigt auch das Pretest-Interview zunächst, dass die Idee, hochschuleigene Strukturen und Prozesse an kleineren Hochschulen zu verändern, eine durchaus fruchtbare sei, denn gerade an kleinen Hochschulen sei es größtenbedingt ggf. leichter, *alle* Beteiligten in Strategieentwicklungsprozesse einzubinden. Allerdings können die Abhängigkeiten an kleinen Hochschulen „... noch stärker [sein] als in öffentlichen Verwaltungen, und das macht das Ganze ein Stück weit sehr unflexibel oder eben flexibel, je nachdem, wie die Person an der Spitze dazu steht“ (Pretest). Der Erfolg von notwendigen und/oder sinnvollen Kultur- und Strukturveränderungen hängt dann in einem sehr hohen Maße von der Unterstützung, Mitarbeit und systematischen Einbindung der Hochschulleitung ab, denn „ohne Mandat von oben geht es nicht“ (Pretest).

In dem Pretest-Interview wurde nicht nur allgemein von einem ausgeprägten Hierarchie- und Silodenken der Hochschulleitung berichtet, das sich zum Beispiel auch in einer intransparenten bis nicht vorhandenen internen Kommunikation zeigt, sondern auch im Speziellen von einer nur passiven bis fehlenden Unterstützung des Transferprojektes und Innovationslabors durch die Hochschulleitung. Auch eine engere Kommunikation zwischen den Projektmitarbeitenden und den Verwaltungsmitarbeitenden sei mitunter unterbunden worden, weil die Rechtssicherheit als gefährdet eingestuft wurde.

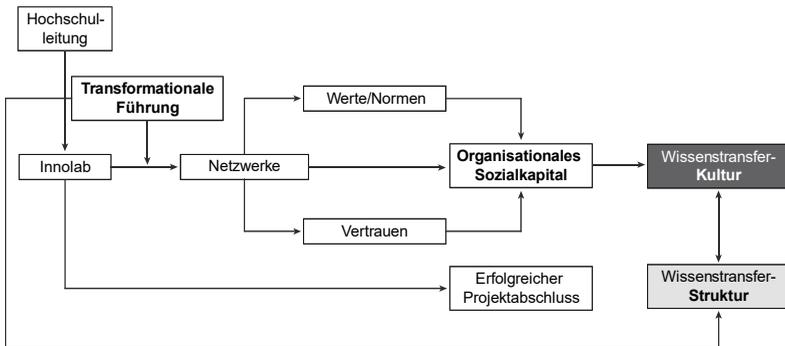
Insgesamt liefert die Betrachtung des Interviews aus dem Pretest an einer anderen Hochschule mit einem fünfjährigen Innovationslabor-Projekt wertvolle Hinweise auf die Möglichkeiten des Hochschulkulturwandels durch Drittmittelprojekte bzw. Innovationslabore und die zentrale Rolle des Führungsstils der Hochschulleitung. Es ist zu vermuten, dass es sich um ein Kontinuum handelt, auf dem sich hochschulweite Strategieprojekte bewegen können, und die beiden Hochschulen scheinen entgegengesetzte Punkte eines solchen Kontinuums zu beschreiben. Es wird außerdem deutlich, dass es sich um Prozesse handelt, die durch eine oberflächliche Analyse von Homepages, Projektberichten und Strategiepapieren schwer erkennbar sein dürften, da es sich mehrheitlich um kulturelle

Aspekte der Zusammenarbeit und des Miteinanders handelt, für die stärker hochschulinterne Prozesse und Kommunikationskulturen untersucht werden müssten.

4. Entwicklung einer Wissenstransferkultur – ein Modell

Auf Basis der vorgestellten Ergebnisse wurde das von Raja et al. (2018) entwickelte Modell zum Zusammenhang von organisationalem Sozialkapital und transformationaler Führung für die Fallhochschule adaptiert (vgl. Abb. 1). Das Modell zeichnet den Mechanismus nach, wie ein transformationaler Führungsstil zum Aufbau von organisationalem Sozialkapital durch ein Drittmittelprojekt wie ein Innovationslabor an einer kleineren Hochschule vorstellbar ist. Da im Fallbeispiel insgesamt der Fokus auf der Kommunikation, also dem Transfer von Wissen im weitesten Sinn liegt, haben wir das Modell außerdem um den Aufbau einer hochschulinternen Wissenstransferkultur erweitert.

Übersicht 1: Transformationale Führung, Organisationales Sozialkapital und die Genese einer Wissenstransferkultur und -struktur



Quelle: Eigene Darstellung, adaptiert nach Raja et al. (2018)

Im Pretest-Interview findet sich die Aussage „ohne Mandat von oben geht es nicht“; hieraus haben wir den Grundbezug der Hochschulleitung zu einem erfolgreichen Projektabschluss hergestellt, wobei wir darunter die mehrheitliche Erreichung der im Antrag festgelegten Projektziele verstehen, was in beiden Hochschulen bestätigt wurde.

Die geförderten Innovationslabor-Projekte waren auf die nachhaltige Verstetigung von Wissenstransferstrukturen ausgelegt. Hier deuten unsere Interviews darauf hin, dass dies ebenfalls durch einen transformationalen

Führungsstil begünstigt wird, was durch den entsprechenden Pfeil ausgedrückt werden soll.

Im Zentrum dieses Beitrags stehen allerdings die Mechanismen, wie eine nachhaltige, hochschulinterne Wissenstransferkultur durch den Führungsstil der Hochschulleitung über die Genese organisationalen Sozialkapitals initiiert und gefördert werden kann. Dabei scheinen regelmäßige kommunikative Routinen und hierarchie- bzw. abteilungsübergreifende Kooperationen eine besonders wichtige Rolle zu spielen. Während an einer Hochschule mit eher transformationalem Führungsstil von einer nachhaltigen Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Hochschulverwaltung und -leitung in Richtung einer Vertrauenskultur und eines kollegialen Miteinanders berichtet wird, sehen wir an der Pretest-Hochschule, dass die angestrebten Ziele des Drittmittelprojektes zwar erreicht wurden, ein hierarchischer Führungsstil allerdings einen möglicherweise positiven Nebeneffekt auf das organisationale Sozialkapital verhindert haben könnte.

5. Diskussion und Ausblick: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse von (hochschulinternem) Wissenstransfer

Dieser Beitrag hatte vor allem zum Ziel, ein theoretisches Modell zu entwickeln, das die Rolle der Hochschulleitung für die Genese organisationalen Sozialkapitals und einer Wissenstransferkultur zu erklären vermag. Dies geschah auf Grundlage einer begrenzten Datenbasis von nur einer Fallhochschule mit neun Interviews sowie einem Pretest-Einzelinterview.

Um die Validität der Aussagen zu verifizieren, müssten zum einen weitere Interviews an der Pretest-Hochschule sowie weiterführende Untersuchungen an anderen Hochschulen durchgeführt werden. Dennoch deuten die Interviewaussagen auf Faktoren hin, die wir als erfolgsbildend oder hemmend bezeichnen und die wir in Übersicht 2 schematisch dargestellt haben. Sowohl die nachhaltige Implementierung von Wissenstransferstrukturen als auch die Initiierung von einer diese Strukturen langfristig tragenden Wissenstransferkultur an der Hochschule hängen von verschiedenen Faktoren ab, wobei die aktive Unterstützung und das Engagement der Hochschulleitung fundamentale Säulen für den Erfolg sein könnten. Dies könnte nicht nur die Bereitstellung von Ressourcen und strategischer Unterstützung, sondern auch eine persönliche Beteiligung und Förderung der entsprechenden strategischen Ziele bedeuten. Eine klare Kommunikation und gemeinsame Vision zwischen der Leitung und den Mitarbeitenden könnte notwendig oder zumindest hilfreich sein, um Missverständnisse zu vermeiden und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die

Hochschulleitung kann eine Kultur fördern, die Innovationen unterstützt, Risikobereitschaft ermutigt und Fehler als Lernchancen begreift, wobei Fehler natürlich im idealen Fall minimiert werden sollen. Zudem könnte die Integration des Innovationslabors in die strategischen Ziele der Hochschule sinnvoll sein, um langfristige Unterstützung zu sichern und (internen) Wissenstransfer als integralen Bestandteil der Hochschulentwicklung zu etablieren.

Auf der anderen Seite deutet das Interview aus der Pretest-Phase darauf hin, dass es auch Hindernisse geben könnte, die eine Wissenstransferstruktur- und Wissenstransferkulturentwicklung behindern können, wie ein Mangel an Verständnis oder Unterstützung seitens der Hochschulleitung, seien sie finanzieller, räumlicher oder persönlicher Natur. Widerstände gegen Veränderungen innerhalb der Hochschule könnten innovative Ansätze und die Implementierung neuer Ideen erschweren. Unklare Zielsetzungen zwischen der Hochschulleitung und den Mitarbeitenden könnten zu Konflikten und Ineffizienzen führen, was die Effektivität des Labors mindert und dessen Potenzial zur Förderung von Innovationen innerhalb der Hochschule limitiert.

Übersicht 2: Darstellung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse von (internen) Wissenstransferstrukturen und -kultur

Erfolgsfaktoren	Hindernisse
Aktive Unterstützung der Hochschulleitung	Mangel an Verständnis oder Unterstützung
Klare Kommunikation und Vision	Ressourcenbeschränkungen
Förderung einer offenen und innovativen Kultur	Widerstand gegen Veränderungen
Integration in strategische Hochschulziele	Unklare Zielsetzungen

Die Untersuchung dieser Erfolgsfaktoren und Hindernisse von (internen) Wissenstransferstrukturen und -kultur sowie deren Zusammenspiel stellt einen vielversprechenden Ausgangspunkt für weitere Analysen, nicht nur in Projekt AGICA, dar. Hierfür wären über die Fallstudie hinausgehende Untersuchungen aufschlussreich. So stellt sich die Frage, ob die gefundenen Effekte für kleinere Hochschulen allgemein gültig sind, oder ob weniger die Größe als die besondere Struktur von Hochschulen für angewandte Wissenschaften ohne bzw. mit nur kleinem wissenschaftsunterstützendem Mittelbau relevant ist. Auch wäre differenzierend zu untersuchen, ob Innovationslabore aufgrund ihres besonderen Ansatzes eine spezielle Art

von Drittmittelprojekten darstellen, die auch innovativere Formen der hochschulinternen Zusammenarbeit fördern. Schließlich wäre es sinnvoll, all diese Fragen auf einer breiteren empirischen Basis zu untersuchen und so das Modell zu validieren, anzupassen oder zu vertiefen.

Literatur

- Allmendinger, Jutta/Jan Wetzel (2020): Die Vertrauensfrage. Für eine neue Politik des Zusammenhalts. Dudenverlag, Berlin.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Reinhard Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Schwarz, Göttingen, S. 183–198.
- Campbell, Dean (2003): Leadership and Academic Culture in the Senate Presidency: An Interpretive View. *American Behavioral Scientist*, 46 (7), S. 946–959.
- Chen, Lu/Wei Zheng/Baiyin Yang/Shuaijiao Bai (2016): Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), S. 843–859.
- Coleman, James Samuel (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. Oldenbourg, München.
- Corbin, Juliet/Anselm Strauss (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Gabriel, Oscar W./Volker Kunz/Sigrid Roßteutscher/Jan W. van Deth (2002): Sozialkapital und Demokratie. Zivilgesellschaftliche Ressourcen im Vergleich. WUV Universitätsverlag, Wien.
- Glaser, Barney G./Anselm Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Hater, John J./Bernard M. Bass (1988): Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, S. 695–702.
- Khan, Muhammad Asad/Fadillah Binti Ismail/Altaf Hussain/Basheer Alghazali (2020): The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10 (1), <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244019898264> (13.3.2024).
- Leana, Carrie R./Harry J. Van Buren. (1999): Organizational social capital and employment practices, in: *Academy of Management Review*, 24 (3), S. 538–555.
- Lin, Nan/Karen S. Cook/Ronald S. Burt (2001): *Social Capital: Theory and Research*. Transaction Publishers, New York.
- Pelz, Waldemar (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis, in: Corinna von Au (Hg.) *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Springer, Wiesbaden: S. 93–112.
- Portes, Alejandro (1998): Social Capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, S. 1–24.
- Portes, Alejandro/Patricia Landolt (1996): The Downside of Social Capital. *The American Prospect*, 26, S. 18–21.
- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster, New York.

- Putnam, Robert D. (2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA, in: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Leske + Budrich, Opladen, S. 257–273.
- Putnam, Robert D./Robert Leonardi/Raffaella Nanetti (1993): Making democracy work. Civic Traditions in modern Italy. Princeton University Press, Princeton.
- Raja, Usman/Dave Bouckenooghe/Fauzia Syed/Saima Naseer (2018): Interplay between P-O fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47 (4), S. 913–930.
- Svendsen, Gunnar Lind Haase/Gert Tinggaard Svendsen (Hg.) (2016): Trust, social capital and the Scandinavian welfare states. Explaining the flight of the bumblebee. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- van Deth, Jan W. (2002): Sozialkapital/Soziales Vertrauen, in: Martin Greiffenhagen (Hg.): Handwörterbuch zur politischen Kultur in der Bundesrepublik Deutschland. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 575–579.
- Whittaker, Joseph A./Beronda L. Montgomery (2002): Advancing a cultural change agenda in higher education: issues and values related to reimagining academic leadership. *Discover Sustainability*, 10 (3). <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-022-00079-6> (13.3.2024).
- Zern-Breuer, Rubina (2021): Innovationslabore als Experimentierfelder für die digitale Verwaltung?, in: Margrit Seckelmann/Marco Brunzel (Hg.) (2021): Handbuch Onlinzugangsgesetz. Springer Nature, Berlin, S. 401–423.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Uwe Grelak

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62,

D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt Redaktion: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-97-7

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich vor allem dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reinen Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstätter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

Abbildung vordere Umschlagseite: Fotograf Andrii Yalanskyi (shutterstock, Stock-Foto ID: 1422676346)

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung Impulse aus der Hochschulforschung

Sigrun Nickel, Anna-Lena Thiele:

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Ein Themenschwerpunkt
mit Beiträgen der 18. GfHf-Jahrestagung..... 7

Eva Barlösius:

Die gegenwärtige Tragödie wissenschaftlicher Kollektivgüter.
Ein Plädoyer dafür, das Problem verantwortungsvoll zu lösen 16

Lothar Zechlin:

Gesellschaftskrise und Hochschulentwicklung. Zur Verbindung von
Responsivität und Autonomie der Hochschule..... 29

Joachim Nettelbeck:

Wissenschaft und Verwaltung, natürliche Gegner? Plädoyer für die
Neugestaltung staatlicher Rahmenbedingungen..... 43

Antje Wegner, Christoph Thiedig, Kerstin Janson, René Krempkow:

Evidenzinformierte Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus
der Transfer- und Verwendungsforschung 49

Julia Rathke, Susan Harris-Huermann:

Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an
Hochschulen in Deutschland. Wissenstransfer zwischen
Wissenschaft und Verwaltung..... 68

Linda Vogt:

Forschungsergebnisse – und dann? Promotoren als Schlüssel für
den Transfer von Forschungsergebnissen in die Hochschulpraxis 82

Sigrun Nickel, Nicolas Reum:

Einwegkommunikation statt Austauschprozess. Analyse des
Wissenstransfers zwischen der Hochschul- und
Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement 92

Björn Möller, Elke Bosse, Viktoria Jäger, Sabine Lauer,

Grit Würmseer, Uwe Wilkesmann:

Einflussfaktoren der Nutzung von Erkenntnissen aus der Wissenschafts-
und Hochschulforschung in den Landeswissenschaftsministerien 108

<i>Andreas Beer, Daniel Hechler, Peer Pasternack:</i> Kaum gehört und kaum gefragt. Transfererfahrungen der Hochschul- forschung am Beispiel der Besoldungsreform ab dem Jahr 2000.....	122
<i>Kerstin Janson:</i> Wie kann Transfer in Hochschule, Politik und Gesellschaft gelingen? Evaluation einer Transferstrategie am Beispiel eines Forschungsprojektes in der Hochschulforschung.....	138
<i>Ulrich Schmoch, Michael Hölscher, Philipp Komaromi, Hendrik Berghäuser:</i> Wissenstransferprofile in Deutschland. Fächerspezifische Unterschiede an Universitäten.....	157
<i>Isabel Roessler, Saskia Ulrich, Bianca Brinkmann, Cort-Denis Hachmeister, Melanie Rischke:</i> Soziale Innovationen aus Hochschulen. Förderung einer besonderen Form des Wissenstransfers.....	174

FORUM

<i>Kathrin Dieterle, Michael Kühl, Susanne Kühl:</i> Das soziale Kippelement Bildungssystem aus der Sicht von Studierenden. Studentische Perspektiven zu Klimabildung und Umweltengagement an Schule und Universität.....	189
--	-----

PUBLIKATIONEN

Lothar Zechlin: Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation (<i>Annemarie Deser, Susan Harris-Huermann</i>).....	205
Jenseits von Diversity – diesseits der Diskriminierung. Postkoloniale Interventionen in Wissenschaft und Hochschule im Spiegel gegenwärtiger Neuerscheinungen (<i>Julia Reuter, Tabea Mildenberger, Monica van der Haagen-Wulff</i>).....	208
<i>Peer Pasternack, Uwe Grelak:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945... Allgemeines und thematisch Übergreifendes (220) • Gesellschafts-/Sozial- und Geis- teswissenschaften (227) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur (245) • Naturwissenschaften (249) • Medizin und affine Fächer (252) • Regionales und Lokales (254)	220
Autorinnen & Autoren	259

Autorinnen & Autoren

Eva Barlösius, Prof. Dr. phil., Soziologin, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie, Gründerin des LCSS und Sprecherin des Forum Wissenschaftsreflexion. eMail: e.barloesius@ish.uni-hannover.de

Andreas Beer, Dr. phil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: andreas.beer@hof.uni-halle.de

Hendrik Berghäuser, Dr. pol., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Wissenschaftlicher Projektleiter am Competence Center Politik und Gesellschaft. eMail: Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de

Elke Bosse, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: bosse@his-he.de

Bianca Brinkmann M.A., British and American Studies, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: bianca.brinkmann@che.de

Annemarie Deser M.A. M.A., Studium der Kulturanthropologie, vergleichende Sprachwissenschaften und Soziologie sowie Studium Gebärdensprachdolmetschen, Mitarbeiterin der Arbeitsstelle Kleine Fächer im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. eMail: deser@uni-mainz.de

Kathrin Dieterle, approb. Zahnmedizinerin, Promotion im Bereich Zahnmedizin der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm zum Umweltbewusstsein von Studierenden. eMail: kathrin.dieterle@uni-ulm.de

Uwe Grellak M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: uwe.grellak@hof.uni-halle.de

Monica van der Haagen-Wulff, Dr., Lehrkraft für besondere Aufgaben am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: m.haagen-wulff@uni-koeln.de

Cort-Denis Hachmeister, Dipl.-Psych., Psychologe, Senior Expert Datenanalyse, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: cort-denis.hachmeister@che.de

Susan Harris-Huemmert, Prof. Dr. phil., Professorin für International Educational Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und Leiterin des Instituts für Bildungsmanagement und der Abteilung für Internationales Bildungsmanagement; seit August 2022 Projektleiterin AGICA. eMail: susan.harris-huemmert@ph-ludwigsburg.de

Daniel Hechler M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Michael Hoelscher, Prof. Dr. phil., Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachgebiet: Soziologie. eMail: hoelscher@uni-speyer.de

Viktoria Jäger M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung (zhhb). eMail: viktoria.jaeger@tu-dortmund.de

Kerstin Janson, Dr. rer. oec., Wirtschaftswissenschaftlerin, Head of Research & Transfer an der IU Internationale Hochschule, Teilprojektleitung im Projekt NuDHe und Teilprojektleitung KaWuM Transfer (2019–2022). eMail: kerstin.janson@iu.org

Philipp Komaromi, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. eMail: komaromi@uni-speyer.de

René Krempkow, Dr. phil., Soziologe, Senior Scientist und Senior Manager an der IU Internationale Hochschule und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). eMail: rene.krempkow@iu.org

Michael Kühn, Prof. Dr., Professor für Biochemie, Direktor des Instituts für Biochemie und Molekulare Biologie und Vizepräsident für Kooperationen der Universität Ulm. eMail: michael.kuehl@uni-ulm.de

Susanne Kühn, Prof. Dr., Dipl.-Biologin, Master of Medical Education (MME), Arbeitsgruppenleiterin an der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm. eMail: susanne.kuehl@uni-ulm.de

Sabine Lauer, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung (zhhb). eMail: sabine.lauer@tu-dortmund.de

Tabea Mildnerberger M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: t.mildnerberger@uni-koeln.de

Björn Möller, Dr. phil., stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: b.moeller@his-he.de

Joachim Nettelbeck, Dr. phil., ehemaliger Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin. eMail: jn@wiko-berlin.de

Sigrun Nickel, Dr., Leiterin Hochschulforschung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: sigrun.nickel@che.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Julia Rathke, Dr. rer. Soc., Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg im Projekt AGICA. eMail: julia.rathke@ph-ludwigsburg.de

Nicolas Reum, Dr., Senior Projektmanager beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: nicolas.reum@che.de

Julia Reuter, Prof. Dr., Professorin für Erziehungs- und Kultursoziologie am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

Melanie Rischke M.A., Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Kulturwissenschaften, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: melanie.rischke@che.de

Isabel Roessler, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: isabel.roessler@che.de

Ulrich Schmoch, Prof. Dr. phil., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Senior Scientist am Competence Center Neue Technologien. eMail: Ulrich.Schmoch@isi.fraunhofer.de

Christoph Thiedig M.A., Soziologe und Wissenschaftsforscher, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: thiedig@dzhw.eu

Anna-Lena Thiele M.Sc., Senior Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: Anna-Lena.Thiele@CHE.de

Saskia Ulrich, Dipl.-Soz., Soziologin, Senior Expert Evaluationsmethoden, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: saskia.ulrich@che.de

Linda Vogt M.A., Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungstransfer der Hochschule Biberach. eMail: vogt@hochschule-bc.de

Antje Wegner, Dr. rer. nat., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: wegner@dzhw.eu

Uwe Wilkesmann, Prof. Dr., Direktor des Zentrums für Hochschulbildung (zhb) an der TU Dortmund und Lehrstuhlinhaber Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement. eMail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

Grit Würmseer, Dr. phil., geschäftsführende Vorständin des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: wuermseer@his-he.de

Lothar Zechlin, Prof. Dr. jur., Hochschulpräsident und Prof. für Öffentliches Recht i.R., Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft. eMail: lothar.zechlin@uni-due.de