

# Getrieben von Daten

Erfolge messen auf Teufel komm raus?

„KEIN SELBSTZWECK“

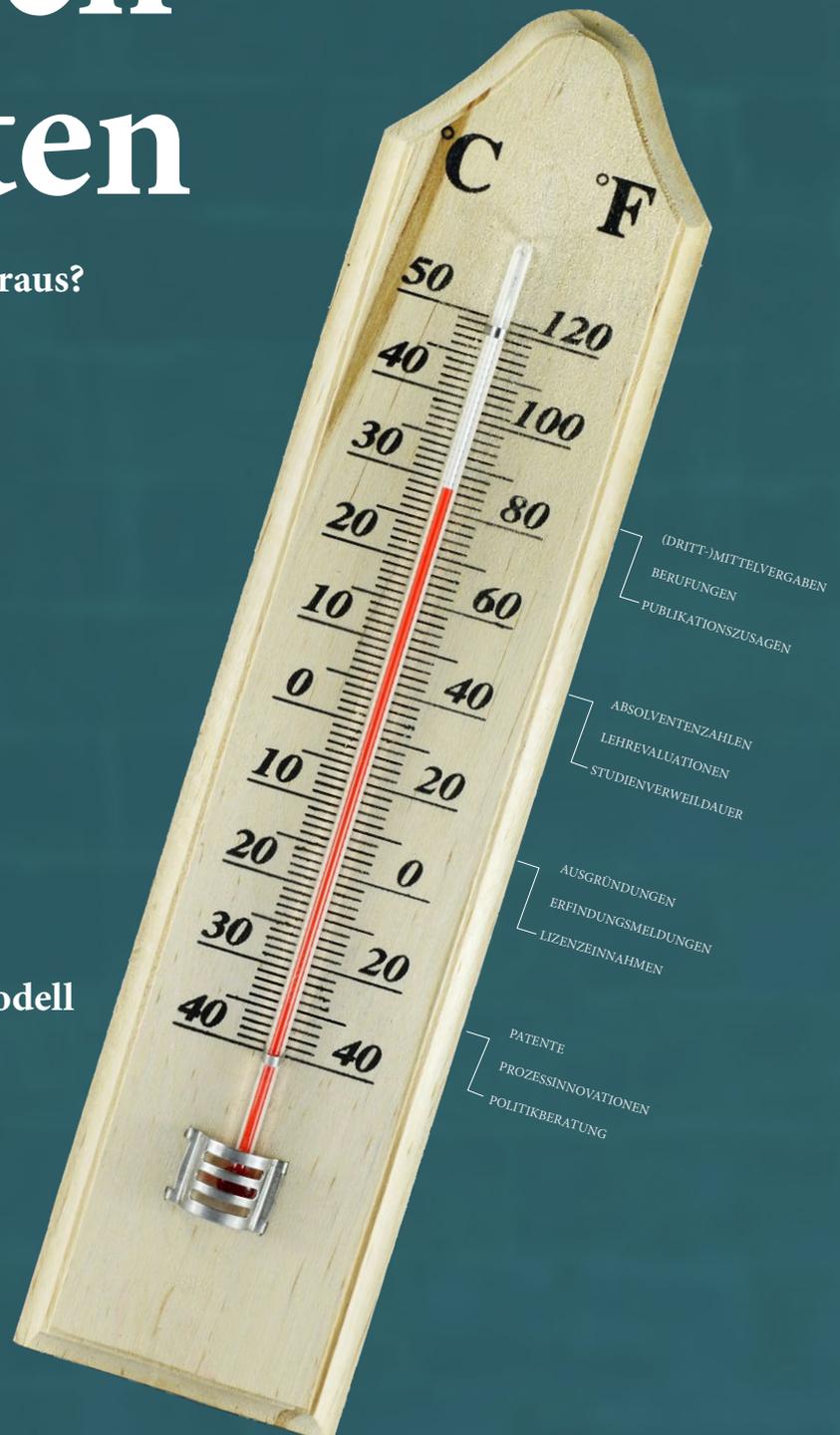
**Frank Ziegeles Gedanken  
zum Wissenschaftsmanagement**

STARKE IMPULSE

**Die FH Münster  
hat sich systemreakkreditiert**

SCHWIERIG, ABER LÖSBAR

**Die Uni Siegen hat ein eigenes Modell  
zur Studierendenprognose**





duz

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN | ERFAHRUNGEN | LÖSUNGEN

9. Februar 2018

## Getrieben von Daten

Wie messen auf Teufel komm raus?

Gedanken  
Management

ert

ell

**duz Wissenschaft & Management**  
**Das neue E-Journal für**  
**Wissenschaftsmanager/-innen.**  
**Startausgabe ab 09.02.2018 gratis.**

[shop.duz-medienhaus.de](http://shop.duz-medienhaus.de)



**duz-Leser/-innen erhalten duz Wissenschaft & Management ab Februar als Teil des duz-Abonnements.**

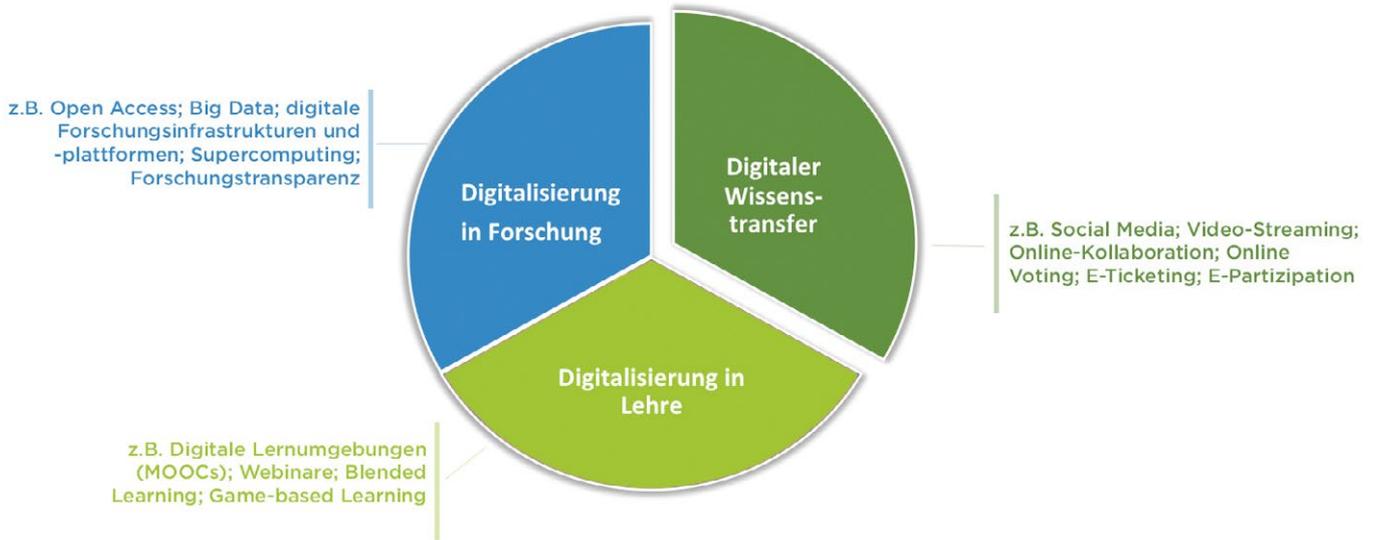
# Strategie aus einem Guss

Der digitale Wandel ist allgegenwärtig und auch für Hochschulen zu einer der zentralen Gestaltungsaufgaben geworden. Doch nicht nur Lehre und Forschung finden unter neuen Rahmenbedingungen statt, sondern auch der Wissenstransfer. An der Leuphana-Universität Lüneburg beschäftigt sich ein Projekt-Team mit der Digitalisierung dieses Bereiches. | [Ein Werkstattbericht](#)

**D**ie digitale Transformation, ursprünglich angestoßen von Hochschulen und Forschungszentren, durchdringt mittlerweile alle Lebensbereiche. Innerhalb der Hochschulen sind ihre Auswirkungen vor allem in Forschung und Lehre sichtbar. So werden beispielsweise digitale Forschungsinfrastrukturen ausgebaut und eine Vielzahl von digitalen Werkzeugen in Lehrformaten eingesetzt. Im Bereich Wissenstransfer hingegen hat sich der digitale Wandel noch nicht im gleichen Ausmaß durchgesetzt und damit verbundene Chancen, wie die Gestaltung neuer Arten der Kollaboration und Kooperation, bleiben ungenutzt.

Bereits 2013 empfahl die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) die Einbindung neuer Formen des Wissens- und Technologietransfers, um Potenziale der Digitalisierung zu nutzen und gleichzeitig Barrieren abzubauen. Alle Formen der modernen Kommunikation seien in die Aktivitäten des Wissenstransfers einzubeziehen, so die HRK. Dazu gehörten auch Webseiten, soziale Medien und digitale Plattformen. Ergänzend hat der Wissenschaftsrat 2016 in seinem Positionspapier zum Wissens- und Technologietransfer die wichtige Rolle digitaler Medien für Interaktionen von wissenschaftlichen Akteuren mit Partnern außerhalb der Hochschule hervorgehoben. Auch der Stifterverband hat 2017 in einem

## Digitalisierung in Forschung, Lehre und Wissenstransfer



Artikel im *duz SPECIAL* „Kooperative Hochschule“ betont, dass die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Akteuren durch neue technologische Entwicklungen durchlässiger und dadurch Kooperationsformen für effizientere, schnellere und nachhaltigere Lösungen gemeinsamer gesellschaftlicher Herausforderungen möglich würden.

Klassische Formate des Wissenstransfers waren bisher Vorträge, Ausstellungen, Vernetzungsveranstaltungen oder Workshops, in denen wissenschaftliche Ergebnisse der Universität einer Öffentlichkeit präsentiert wurden oder der Bedarf an wissenschaftlicher Unterstützung zur Lösung von Fragestellungen bei externen Akteuren abgefragt wurde. Digitalisierung des Wissenstransfers schließt die Digitalisierung von Prozessen im Transfer sowie die Öffnung traditioneller Transferformate hin zu digitaler Interaktion mit ein. An die Stelle der Kommunikation von Wissen aus der Universität heraus tritt die Kollaboration mit Praxisakteuren. Digitaler Wissenstransfer heißt, Wissensprozesse zu initiieren, Wissen zu dokumentieren, verfügbar zu machen

und Akteure mit unterschiedlichem Wissen zu vernetzen.

An der Leuphana-Universität Lüneburg werden derzeit verschiedene digitale Kommunikations- und Kollaborationsanwendungen erprobt, um mit Partnern und einer breiten interessierten Öffentlichkeit in den Austausch zu Forschungs- und Entwicklungsthemen zu treten. Je nach Zielgruppe des Wissenstransfers werden klassische Veranstaltungsformate mit digitalen Elementen ergänzt und perspektivisch teilweise durch digitale Kommunikations- und Vermittlungsformate ersetzt (s. a. Grafik oben).

Präsenzveranstaltungen können durch den Einsatz neuer Medien eine bessere Wissensvermittlung ermöglichen. Für Konferenzen werden beispielsweise zusätzlich zum klassischen Dialogformat Diskutanten mittels Livestreaming-Software zugeschaltet. So lassen sich der Referentenkreis und damit die Wissensbasis zu bestimmten Themen um ein Vielfaches erhöhen. Gleichzeitig ermöglicht der Einsatz von Livestreams oder Live-Publishing-Tools eine räumliche und

Das Team des Digital-Knowledge-Transfer-Projects an der Leuphana-Universität Lüneburg:



**Prof. Dr. Burkhardt Funk**

Professor für Wirtschaftsinformatik, wissenschaftlicher Leiter



**Dr. Christian Herzog**

wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lecturer am Department of Media & Communication an der Erasmus University Rotterdam



**Andrea Japsen**

Leiterin des Kooperations-Services, operative Leiterin



**Marc Stephan Riedel**

wissenschaftlicher Mitarbeiter, Kulturwissenschaftler, mehrere Jahre im Veranstaltungsmanagement und in der Unternehmenskommunikation tätig



**Michael Wuppermann**

wissenschaftlicher Mitarbeiter, Kulturwissenschaftler, seit 2015 arbeitet er zu den Schwerpunkten Digitalisierung und Wissenspraktiken

zeitliche Unabhängigkeit und damit eine erhebliche Vergrößerung der Zielgruppe. Mittels Online-Voting-Tools können Veranstaltungen partizipativer und interaktiver gestaltet werden. Stimmungsbilder können online erhoben und in Echtzeit in Vorträge eingebunden werden. Über Online-Kollaborationen (z. B. Hackathons) lassen sich die erarbeiteten Herausforderungen, Fragen und auch Ergebnisse mit Praxisakteuren sammeln, miteinander verknüpfen und zu Ideenclustern zusammenfassen. Mit digitalen Whiteboards, Online-Mindmapping-Tools und Mehrbenutzer-Editoren kann von unterschiedlichen Orten und Zugangsgeräten aus gemeinsam an Ideen gearbeitet werden. Aufgaben können gelöst, Resul-

tate dargestellt und in Fachcommunities zurückgespielt werden. Datenschutz und Urheberrecht bilden dabei Querschnittsthemen. Wie die Erfahrungen an der Leuphana-Universität Lüneburg zeigen, ist die Basis für Aktivitäten und Initiativen in den genannten Bereichen eine ganzheitliche Digitalstrategie (s. Kasten unten). ■

### Entwickeln einer ganzheitlichen Digitalstrategie

**W**issenstransfer zu digitalisieren bedeutet, Wissenstransferformate, Wissenschaftsmarketing, Wissenschaftskommunikation und Scouting – das Identifizieren von potenziellen Kooperationspartnern – nicht getrennt voneinander zu betreiben. Wichtig ist, eine Gesamtstrategie für den digitalen Wissenstransfer zu entwickeln, die in die bestehende Organisation der Hochschule eingebettet ist, keine Doppelstrukturen schafft, auf bereits vorhandenen Ressourcen und Know-how aufbaut, zielgruppenorientiert ist und unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel umgesetzt werden kann. An der Leuphana finden sich Grundlagen zur Digitalstrategie im Entwicklungsplan der Universität für den Zeitraum 2016-2025.

#### Zeit einplanen

Strategieentwicklung und -implementierung braucht Zeit. Zunächst müssen Ressourcen und Wissen, die für die Anpassung der digitalen Wissenstransferstrategie benötigt werden, innerhalb der Organisation identifiziert werden. Sich anschließende Reorganisationsprozesse benötigen gerade in großen Organisationen erheblichen zeitlichen Vorlauf. Etablierte Verfahren und Rou-

tinen werden von Mitarbeitern häufig nicht ohne Widerstand aufgegeben. Neue Lösungen benötigen Zeit für die erstmalige Einrichtung und Einarbeitung.

#### Auf Vorhandenem aufbauen

Vorhaben sollten klar und offen mit internen Entscheidern und involvierten Stellen abgestimmt werden, um Bedenken so früh wie möglich auszuräumen und Synergien zu nutzen. Es gilt, interne Multiplikatoren und technologische Pioniere einzubinden, die beim Einsatz neuer Technologien in Transferformaten unterstützen. Dies reduziert Berührungsängste bei technologiekritischen Nutzergruppen.

#### Rechtliche Rahmenbedingungen bedenken

Die Prüfung des Einsatzes von digitalen Anwendungen und sozialen Medien sowie die Erhebung und Auswertung von Daten durch das Justizariat und, falls vorhanden, den Datenschutzbeauftragten sind unerlässlich. Für Hochschulen gelten zum Teil besondere gesetzliche Bestimmungen.

#### Analoge Netzwerke digitalisieren

Wissenschaftler, Institutionen, NGOs oder Zivilgesellschaft – bestimmte Ziel-

gruppen haben ihre favorisierten sozialen Netzwerke und eigene Nutzungsgewohnheiten. Diese gilt es beim Aufbau einer Community zu berücksichtigen, um die Potenziale von Crossmedia und Storytelling wirkungsvoll zu nutzen. Soziale Medien bedeuten Interaktion. Neben der Frage nach den erforderlichen Ressourcen sollte auch der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen hinterfragt werden.

#### In Etappen denken und die Strategie verstetigen

Die operative Umsetzung der digitalen Transferstrategie sollte in der vorhandenen Organisationsstruktur verstetigt werden. Manche Maßnahmen, z. B. für einzelne Transferveranstaltungen, können nur zeitweise unternommen werden. Arbeitsschritte sollten dokumentiert und Erfahrungswissen kommuniziert werden. Hierfür eignen sich Wikis, Blogs und Handreichungen sowie Merkblätter. Um Wiederholungen zu vermeiden, ist es sinnvoll, den Einsatz digitaler Anwendungen zu standardisieren.

#### Evaluation

Keine Strategie ohne Evaluation. Welche Daten zur Evaluation genutzt werden können, sollte von Datenschutzbeauftragten und Justiziaren geprüft werden. ■

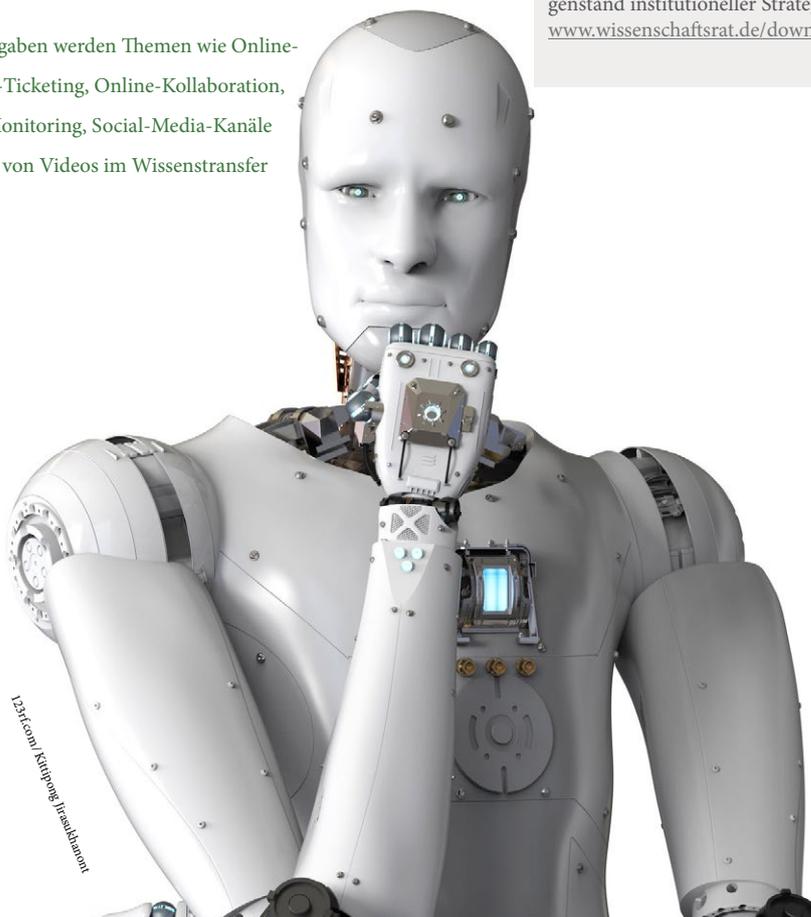
## Das Projekt

Das Projekt „Digital-Knowledge-Transfer-Model“ der Leuphana-Universität Lüneburg verfolgt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Burkhardt Funk und der operativen Leitung von Andrea Japsen das Ziel, den digitalen Wandel im Wissens- und Technologietransfer der Hochschule zu befördern. Der Austausch und die Zusammenarbeit mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft sollen durch den Einsatz digitaler Anwendungen weiterentwickelt und verbessert werden. Gefördert durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und das Land Niedersachsen werden in einem dreijährigen Prozess neue Formate für den Wissens- und Technologietransfer – insbesondere unter Nutzung digitaler Lösungen – erprobt, um Forschungs- und Entwicklungsergebnisse der Universität einer breiten interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

[www.leuphana.de/digital-knowledge-transfer-project](http://www.leuphana.de/digital-knowledge-transfer-project)

## Hinweis: Artikelserie

In den Folgeausgaben werden Themen wie Online-Voting-Tools, E-Ticketing, Online-Kollaboration, Social-Media-Monitoring, Social-Media-Kanäle und das Nutzen von Videos im Wissenstransfer aufgegriffen.



## Literaturhinweise:

Androsch, H.; Gadner, J. und Graschopf, A. (2017): Die Universitäten im digitalen Zeitalter: Von der mittelalterlichen Universitas zum globalen Knowledge Network Hub. In: Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hg.): Zukunft und Aufgaben der Hochschulen. Digitalisierung – Internationalisierung – Differenzierung. Wien.

HRK-Hochschulrektorenkonferenz (2013): Entschließung der 14. Mitgliederversammlung der HRK am 14.05.2013 in Nürnberg: Wissenstransfer in die Mediengesellschaft: Situationsanalyse und Orientierungshilfen. Bonn.  
[www.hrk.de/uploads/tx\\_szconvention/Entschliessung\\_Wissenstransfer\\_Gremienpapier\\_14052013\\_docx.pdf](http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Entschliessung_Wissenstransfer_Gremienpapier_14052013_docx.pdf)

HRK-Hochschulrektorenkonferenz (2013): Wissenstransfer in die Mediengesellschaft: Situationsanalyse und Orientierungshilfen. Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2013. Bonn.  
[www.hrk.de/uploads/media/2013-06-06\\_Final\\_Wissenstransfer.pdf](http://www.hrk.de/uploads/media/2013-06-06_Final_Wissenstransfer.pdf)

Kooperative Hochschule. Erfolgreiche Partnerschaften mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. duz SPECIAL. Herausgegeben von A. Frank und A.-K. Schröder-Kralemann, Berlin 2017.  
[www.stifterverband.org/mediathek/duz-special-kooperative-hochschule](http://www.stifterverband.org/mediathek/duz-special-kooperative-hochschule)

Potschka, C. und Heise, C. (2013): E-Partizipation in Unternehmen, Politik und Verwaltung: Möglichkeiten und Grenzen. Die Wirtschaftsmediation 1/2013: 52–56.

Spoun, S. und Weiner, S. (2017): Hochschulentwicklung als besondere unternehmerische Herausforderung. In: L. Truninger (Hg.): Führen in Hochschulen: Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden, S. 181–192.

Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Weimar.  
[www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf)

## duz Wissenschaft & Management 01. Jahrgang

### Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
E-Mail: w.heuser@duz-medienhaus.de

### Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;  
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);  
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF);  
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;  
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;  
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;  
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;  
Dr. Frank Stüdner, Geschäftsführer (komm.) und Leiter Beratung, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM);  
Ralf Tegtmeyer, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;  
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;  
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk der Forschungs- und Technologieferenten deutscher Hochschulen;  
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;  
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

### Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, E-Mail: a.fritsche@duz-medienhaus.de  
Dr. Pascale Anja Dannenberg (pad), Tel.: 030 212987-36,  
E-Mail: p.dannenberg@duz-medienhaus.de  
Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,  
E-Mail: f.himpsl@duz-medienhaus.de  
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,  
E-Mail: g.sonnenberg@duz-medienhaus.de  
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, E-Mail: a.jung@duz-medienhaus.de

### Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
E-Mail: duz-redaktion@duz-medienhaus.de  
Internet: www.duz.de

**Grundlayout:** Ernesto Vega, www.creativesensor.com

### Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Gesa Coordes (gc), Benjamin Haerdle (hb), Nikolaus Friedrich (Karikatur), Johannes Fritsche (jo), Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

**Titelbild:** iStockphoto

### Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

### Anzeigenabteilung

Luisa Steinhäuser (Leitung)  
Tel.: 030 212987-31, Fax: -30,  
E-Mail: anzeigen@duz-medienhaus.de  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.

### Corporate Publishing und duz SPECIAL

Stefanie Kollenberg  
Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,  
E-Mail: s.kollenberg@duz-medienhaus.de

### Kundenservice

Simone Ullmann (Leitung)  
Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,  
E-Mail: s.ullmann@duz-medienhaus.de  
Aleksandra Merz  
Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,  
E-Mail: a.merz@duz-medienhaus.de

### Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH  
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20  
Internet: www.DUZ-medienhaus.de

**Geschäftsführer:** Dr. Wolfgang Heuser  
Berlin-Charlottenburg HRB 168239  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

### Bezugsbedingungen:

Ein Abonnement des E-Journals duz Wissenschaft & Management beinhaltet 10 Ausgaben im Jahr. Der Jahresbezugspreis beträgt 78 Euro. Sie können duz Wissenschaft & Management auch innerhalb der duz-APP abonnieren (12 Ausgaben duz MAGAZIN, 10 Ausgaben Wissenschaft & Management im Jahr); der Jahresbezugspreis beträgt 98 Euro. Zudem haben Sie die Möglichkeit, duz Wissenschaft & Management innerhalb des duz-Abonnements zu erwerben (12 Print-Ausgaben duz MAGAZIN, 10 Ausgaben Wissenschaft & Management und Zugang zur duz APP); der Jahresbezugspreis beträgt 144 €. Alle Preise verstehen sich inklusive 7 % Mehrwertsteuer bzw. 19 % Mehrwertsteuer für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten (Inland). Studierenden, Promovenden und Referendaren bieten wir ermäßigte Abonnements. Diese können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Eine Kündigung des Abonnements ist bis 6 Wochen vor Ende des Bezugsjahres schriftlich möglich. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

### Haftungsausschluss für Anzeigeninhalte:

Für die Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

