

# Handlungsfreiräume im Transfer sichtbar machen

## Die Transfer-Checkliste als Reflexionstool für Projektarbeit

---

Sanne Ziethen, Johanna Springhorn, Lorenz Mrohs, Marina Friedrich-Schieback,  
Sabrina Zeaiter, Christian Kny und Susanne Iris Bauer

*Zusammenfassung* Der Transfer aus Drittmittelprojekten in den Regelbetrieb von Hochschulen ist kein linearer Prozess, sondern durch komplexe organisationale Dynamiken geprägt. Neben formalen Strukturen wie Zuständigkeiten, Ordnungen und Entscheidungswegen, beeinflussen insbesondere informale Praktiken – etwa persönliche Netzwerke, Mikropolitik oder informelle Abstimmungen – maßgeblich den Erfolg von Transferprozessen. Um solche Prozesse gezielt zu unterstützen, stellt der Beitrag eine praxisorientierte »Transfer-Checkliste« vor. Sie bietet Reflexionsfragen und Handlungsimpulse für unterschiedliche Projektphasen, um vorhandene Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu erkennen und gezielt zu nutzen. Als metareflexives Instrument berücksichtigt sie typische Strukturmerkmale von Hochschulen und erweitert klassische Projektlogiken um eine alltagstaugliche, handlungsorientierte Perspektive. Damit stärkt sie die strategische Handlungsfähigkeit von Akteur:innen für Transfer aus Lehr-Lern-Projekten.

*Schlüsselwörter* Transfer, Handlungsfreiräume, Reflexions-Tool, Checkliste, Projektsteuerung

*Abstract* The transfer from externally funded projects to regular university operations is not a linear process, but is characterised by complex organisational dynamics. In addition to formal structures such as responsibilities, regulations and decision-making processes, informal practices in particular – such as personal networks, micro-politics or informal consultations – have a considerable influence on the success of transfer processes. In order to provide effective support for such processes, this article presents a practice-orientated »Transfer-Checklist«. It offers questions for reflection and suggestions for action for different project phases in order to identify and make targeted use of existing room for agency. As a meta-reflective instrument, it takes into account typical structural features of universities and expands classic project logic to include an action-orientated perspective. In this way, it strengthens the strategic ability of actors from teaching and learning projects.

*Keywords* transfer, agency, reflection tool, checklist, room for action

## 1. Problemaufriss

Projekte sind als Organisationsform zu einem maßgeblichen Steuerungselement für Lehr- und Lerninnovationen in der Hochschullehre geworden (Schmidt, 2017; Seyfeli-Özhizalan et al., 2022; Kretschmer & Bischoff, 2017). Um das volle Potenzial von Projekten als Innovationsräume in Hochschulen zu nutzen und die daraus entstehenden Erkenntnisse für die Organisation dauerhaft zu erhalten, ist der Transfer von erfolgreichen Initiativen, Maßnahmen und Produkten aus – bisweilen hochschulweiten – Innovationsvorhaben unabdingbar. Dies betrifft neu entstandene Lehr-Lernkonzepte sowie -materialien und Ideen, Programme, Organisationsformen, Praktiken, Methoden und Techniken, die zur Prozessbegleitung notwendig sind (Schmidt & Schönheim, 2022), um die Zukunft der Hochschulen durch innovative Impulse sowie Einsichten aus (ggf. gescheiterten) Vorhaben mitzugestalten.

Metaphorisch gesprochen gleichen Transferprozesse in Hochschulen oftmals einer »Mission« ins Unbekannte zwischen »Schwarzem Loch« und der Entdeckung »neuer Welten«: voller Ambitionen, technischer Raffinesse – und struktureller Unsicherheiten (DiKuLe-Konferenzfilm). Trotz hoher Innovationsdichte und institutioneller Zielvorgaben scheitert die systematische Übertragung von Ergebnissen aus Lehr-Lern-Projekten nicht selten an fehlenden strukturellen Anknüpfungspunkten, widersprüchlichen Rollenerwartungen oder administrativen Herausforderungen (Daniel et al., 2025). In Projekten tätige Transfer-Verantwortliche stoßen hier an Grenzen, deren Ursachen oft in der Logik des Organisationstyps Hochschule zu finden sind. Nicht nur Strukturen, offizielle Strategien und institutionelle Rahmenbedingungen entscheiden über die Wirksamkeit von Transfermaßnahmen, auch das alltägliche Handeln der Beteiligten in Drittmittel-Projekten (Benz-Gydat et al., 2021). Handlungsspielräume entstehen dort, wo formale Strukturen an ihre Grenzen stoßen und wo informelle Praktiken den Raum öffnen, das Mögliche anders zu denken. Das erfordert ein fundiertes Wissen der spezifischen Ausprägung der Organisation vor Ort, das Projekt-Handbücher nicht mitliefern können.

Um Mitarbeitende in Hochschulentwicklungsprojekten in der Transfer-Praxis zu unterstützen, wurde das Instrument »Transfer-Checkliste« entwickelt (Ziethen et al., 2025) und sowohl als filter- und durchsuchbare Datenbank wie auch als begleitendes Transfer-Workbook für die Reflexion zum eigenen Projekt bereitgestellt (<http://www.kurzlinks.de/transfer-checkliste>). Sie dient dazu, die Projekt-Mitarbeitenden mittels Reflexionsfragen und Handlungsanregungen strukturiert durch die Projektphasen zu begleiten.

Die Transfer-Checkliste wurde auf mehreren Tagungen diskutiert und iterativ weiterentwickelt. Die Autor:innen nutzten hierfür sowohl ein literatur- als auch erfahrungsgeleitetes Vorgehen. Basierend auf der *Nominal Group Technique* wurden in fünf Schritten in einer Expert:innengruppe aus der Projektpraxis Ideen zu Transfer in Projekten gesammelt, geteilt, diskutiert und abgestimmt (Ziethen, 2025, S. 79).

Fokussiert wurde dabei zuletzt die Frage, wie in Projekten Handlungsspielräume identifiziert und sichtbar gemacht werden können. Wie die Transfer-Checkliste diesen Prozess unterstützen kann, ist Gegenstand dieses Beitrags.

## 2. Transfer als organisierte Praxis

Organisationen zeichnen sich nicht nur durch formale Strukturen, sondern ebenso durch informale Praktiken aus, die – in Anlehnung an Goffman (1959) – auf der »Hinterbühne« stattfinden, also in nicht-öffentlichen, informellen Interaktionsräumen. Die formalen Organisationsstrukturen sind die relativ beständigen Ordnungsmuster einer Organisation und zeigen sich in offiziellen Dienst- und Gremienwegen sowie in Satzungen, Geschäftsordnungen und festgelegter Aufgabenteilung. Informalität dagegen beschreibt Entscheidungs- und Abstimmungswege abseits der formalen Struktur, etwa, wenn über den sogenannten »kurzen Dienstweg« informelle Entscheidungsprozesse initiiert werden (Kühl, 2020). Diese Strukturphänomene betreffen gerade auch Hochschulen als Organisationen, die aufgrund ihrer losen Kopplung (Weick, 1976) und lokalen Autonomien nicht nur über formalisierte Strukturen, sondern ebenso über eine Vielzahl informaler Prozesse (persönliche Bindungen, geteilte Wissensbestände und informale Formen der Zusammenarbeit) verfügen. Die damit einhergehende geringe zentrale Steuerbarkeit stellt für Transferpraktiker:innen in Projekten Herausforderungen dar, in der Handlungsspielräume immer wieder neu ausgelotet werden müssen. Crozier und Friedberg (1979) betonen, dass Organisationen niemals vollständig durchreguliert sind, sondern gerade in den Unschärfen zwischen Regel und Praxis »Zonen der Unbestimmtheit« entstehen, die individuelle Gestaltungsspielräume eröffnen. Diese müssen erkannt, geschaffen und legitimiert werden. Für Transferpraktiker:innen – deren Projekte häufig auf der symbolischen »Schaubühne« (Kühl, 2020) für die Öffentlichkeit möglichst positiv nach außen dargestellt werden sollen – bedeutet dies, sowohl die formalen Spielregeln als auch die informalen Praktiken zu bedienen, damit wichtige Stakeholder auf verschiedene Art und Weise Einblicke ins Projekt erhalten und sich einbezogen bzw. nicht übergangen fühlen. Wichtig ist es daher, sich unterschiedlicher Handlungsspielräume an Hochschulen bewusst zu werden, die sowohl formale als auch informale Anteile haben.

Transferprozesse sind weit mehr als rein technische Implementierungsaufgaben – sie sind auch soziale Prozesse, in denen unterschiedliche Akteur:innen mit eigenen Zielen, Interpretationen und Interessen zusammenwirken. In einer solch vielschichtigen Transformationspraxis beeinflussen zahlreiche inhärente und kontextuelle Faktoren den Prozess. Erfolgreicher Transfer erfordert demnach nicht nur fachliche Inhalte und organisatorische Ressourcen, sondern ebenso eine Anpassung an Gegebenheiten, infrastrukturelle Rahmenbedingungen und personale Faktoren.

So weisen etwa Schmidt und Schönheim (2022) darauf hin, dass Widerstände gegenüber Transfer oft in solchen spezifischen Bedingungen begründet liegen – etwa in der Ausprägung der Organisationskultur (kulturell), den vorhandenen Handlungsspielräumen und Kompetenzen (technisch-infrastrukturell) oder der Motivation und dem Habitus der Beteiligten (persönlich). Diese eher »weichen« Faktoren bleiben in klassischen Handreichungen oder Checklisten häufig unberücksichtigt. In der Folge kann sich ein auf dem Papier stringent entwickelter Plan in der Praxis als brüchig erweisen – etwa, weil die Beteiligten den Transferprozess nicht nur ausführen, sondern aktiv mitgestalten – gewollt oder ungewollt. Für den Transferprozess bedeutet dies, die Verhandlungsspielräume und Eigeninteressen aller Beteiligten wie strukturelle Bedingungen und Herausforderungen der Hochschulen mitzudenken, die Einfluss auf das Projekt und auf das Gelingen des Transfers haben.

### 3. Die Transfer-Checkliste als Werkzeug

#### 3.1 Nutzen, Grenzen und Potenziale

Während die Transferforschung vielfältige Einflussfaktoren und Wirkbedingungen identifiziert hat (Schulze et al., 2022), arbeiten Praktiker:innen in Lehr-Lernprojekten häufig mit Alltagsproblemen, für die es in vorhandenen Handreichungen kaum Lösungen gibt. Die Transfer-Checkliste, deren Entwicklung seit 2023 durch Mitarbeitende aus drittmittelfinanzierten Lehrentwicklungsprojekten erfolgt, thematisiert die zuvor genannten Herausforderungen (Ziethen et al., 2025). Sie steht seit April 2025 als Datenbank zur Verfügung (<http://www.kurzlinks.de/transfer-checkliste>). Ergänzend wurde ein Transfer-Workbook entwickelt, das individualisiert und anpassbar von Praktiker:innen vor Ort zur individuellen Arbeit mit der Datenbank eingesetzt werden kann.

Die Transfer-Checkliste beschreibt in den Projektphasen Planung, Umsetzung und Abschluss typische Herausforderungen aus den vier Kategorien Transfergegenstand, Bereitstellung, Stakeholder und Projektteam. Dort arbeitet sie jeweils mit Reflexionsfragen und begleitenden Maßnahmen bzw. Anregungen. Unterschiedliche Leitfragen sollen dabei einen Reflexionsprozess anstoßen, um die Transferarbeit zu unterstützen. Sie sind deshalb bewusst breit und offen formuliert.

Ergänzende Maßnahmen und Anregungen – die in der Datenbank auf einer separaten Unterseite zu finden sind – dienen nicht als Lösungswege, sondern als Impulse. Diese sollen helfen, die individuellen organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen einer jeden Organisationseinheit (gesamte Hochschule, Fakultätsebene, Arbeitsgruppe, ...) in Zusammenhang zu denken. So weist die Checkliste etwa auf einer strukturellen Ebene darauf hin, welche relevanten Inter-

essengruppen eingebunden werden sollten, kann dies aber selbstverständlich nicht für die konkrete vor-Ort-Situation in einem konkreten Lehrprojekt beantworten. Die Transfer-Checkliste bietet damit ein praxisorientiertes Gerüst zur Reflexion in der Transferpraxis. Durch ihre Struktur mittels der Reflexionsfragen bricht sie mit der Annahme, dass Handeln gänzlich formalisierbar sei, sondern will dazu anregen, das Geschehen vor Ort angepasst zu gestalten.

Wie die oben ausgeführten Gedanken zum Organisationstyp Hochschule und zu informalen Anteilen in der Transfer-Checkliste und insbesondere in den Reflexionsfragen Platz finden, soll im folgenden Kapitel dargestellt werden.

### 3.2 Reflexionsebenen der Transfer-Checkliste: Handlungsfreiräume identifizieren

Bereits in der Planungsphase entscheidet sich, wie tragfähig ein Projektverlauf wird – nicht nur formal, sondern auch informal. Für die *Transfergegenstände* lässt sich daher schon in dieser Phase fragen: »Welche Spielräume gibt es in der Definition des Transfergegenstands, um ihn bei Bedarf anzupassen, ohne den Projektrahmen zu verletzen?« bzw. »Welche Teile des Konzepts sind variabel und welche müssen konstant bleiben, damit die Kernidee erhalten bleibt?«. In der Umsetzungsphase treffen Plan und Realität aufeinander. Gerade in Hochschulorganisationen mit vielen autonomen Einheiten (lose Kopplung) (Weick, 1976) ist Flexibilität entscheidend. Mikropolitik (Crozier & Friedberg, 1979) tritt jetzt deutlicher zutage – hier wird entschieden, wie Projekte tatsächlich verlaufen. Für die Transfergegenstände stellt sich nun die Frage: »Wo zeigt sich bereits ein Auseinanderdriften von Plan und Wirklichkeit – und wie reagieren wir pragmatisch darauf?« Diese Entkopplung zwischen formaler Struktur und informaler Praxis ist kein Scheitern, sondern Realität in Organisationen (Meyer & Rowan, 1977). Projekte, die darauf flexibel reagieren, bleiben wirksam, nutzen diese Entwicklung und sich daraus ergebende neue Freiräume konstruktiv als Chance. In der Abschlussphase geht es nicht nur um Evaluation und Dokumentation, sondern um Verstetigung. Verstetigung ist dabei nicht nur ein formaler Schritt, sondern wirkt erst in vollem Maße in die Organisation hinein und entfaltet dann ihr Potenzial, wenn auch informelle Kanäle bespielt werden (Kühl, 2020). Wer die impliziten Dynamiken erkennt, kann Ergebnisse dauerhaft verankern. Hier stellen sich vor allem die Fragen nach informalen Multiplikator:innen oder Anschlussinitiativen, die den Transfergegenstand weitertragen.

In der zweiten Kategorie der Transfer-Checkliste *Bereitstellung* stellen sich schon in der Planungsphase Fragen zur Verbindlichkeit von Zusagen und der vorhandenen Ressourcen (»Wie können wir formalisieren, dass alle nötigen Ressourcen und Rahmenbedingungen bereitstehen, z. B. durch Vorabsprachen oder Nutzung stiller Reserven, und dadurch Verbindlichkeit schaffen?«). Diese werden in der Umsetzungsphase auf die Probe gestellt, wenn unerwartete Wendungen oder Engpässe

auftreten («Welche informalen Lösungen oder zusätzlichen Ressourcen können wir bei Engpässen mobilisieren, z. B. Unterstützung durch Kolleg:innen, pragmatische Umwege?»). Zur Verankerung in die Strukturen trägt die Reflexion über zusätzliche Maßnahmen bei («Welche Maßnahmen ergreifen wir – vor und hinter den Kulissen – um die Verankerung in der Organisation zu gewährleisten?»).

Projekte, die auf der Vorderbühne überzeugend wirken sollen, werden – in Anlehnung an Goffmans (1959) Unterscheidung zwischen Vorder- und Hinterbühne – oft in informellen Kontexten vorbereitet, abgestimmt und abgesichert. Das schafft Akzeptanz und schützt vor Blockaden bei formalen Freigaben. Die Reflexion »Welche Spielräume haben wir, um Ziele und Vorgehen informal mit Schlüsselakteure:innen abzustimmen – bevor wir sie offiziell kommunizieren?« kann in der Kategorie der *Stakeholder* ebenso hilfreich sein wie diejenige nach mikropolitischen Ressourcen wie Insiderwissen oder informalen Netzwerken («Wer verfügt über verstecktes Wissen oder Beziehungen, die wir für das Projekt nutzen können?»). Hier entscheidet sich häufig, ob ein Projekt Unterstützung erhält (Chan, 2021). Lohnend sind daher Reflexionen über fördernde Personen des Projekts («Wer sind potenzielle Alliierte unter den Stakeholdern und wie können wir ihnen Raum geben zu wirken?») wie auch Kritiker:innen, die Entscheidungen verzögern oder beschleunigen können («Wer in unserem Umfeld beeinflusst das Projekt informal, z. B. durch Netzwerke, Ressourcenhoheit, Stimmung?»/«Welche (in)formellen Einflussmöglichkeiten haben zentrale Stakeholder auf den Verlauf des Transfers? Welche Stakeholder könnten den Transfer behindern, wenn sie nicht überzeugt sind, und wie würde sich das äußern?»). Verstetigung gelingt selten nur über die formalen Dienstwege. Menschen, die sich intrinsisch motiviert engagieren, sind oft effektiver als offizielle Maßnahmen, da engagiertes Personal als Innovationstreiber:in und Multiplikator:in auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule viel zu einer erfolgreichen Verstetigung beitragen können («Welche informellen Multiplikator:innen können den Transfer auch nach Projektende weitertragen?»).

Bei der Zusammenstellung des *Projektteams* sollten schon in der Planungsphase nicht nur die notwendig vertretenen (Fach-)Kompetenzen der Beteiligten, sondern auch deren Netzwerke und Vermittlungsfähigkeiten in den Blick genommen werden («Haben wir Vermittler:innen im Team, die zwischen Fachbereich und Verwaltung vermitteln und welche informellen Fähigkeiten, Beziehungen oder Rollen der Teammitglieder können wir in der Planungsphase gezielt nutzen?»). Goffmans Konzept der »Hinterbühne« macht deutlich, dass viele Spannungen und Aushandlungen außerhalb der offiziellen Projektkommunikation stattfinden und dennoch oder gerade deshalb handlungswirksam sind. Solche nicht öffentlich sichtbaren Dynamiken gewinnen insbesondere in interdisziplinären Entwicklungsprojekten an Bedeutung, da hier heterogene fachliche Logiken und Erwartungen aufeinander treffen, die die Projektzusammenarbeit prägen und herausfordern (Autor & Brodel i. E.): Für die Umsetzungsphase sollten solche Herausforderungen und mögliche

che Hindernisse in der Zusammenarbeit bewusst reflektiert werden, um das Projektklima zu schützen («Gibt es Interessen oder Konflikte, die nicht offen angesprochen werden, aber das Projekt beeinflussen?»). Auch Autorität im Team verteilt sich nicht immer nach Titel. So können auch informelle Führungsfiguren Entscheidungen prägen oder sich Machtverhältnisse jenseits der Formalstruktur einer Organisation ausbilden (Kühl, 2020) – ignoriert man solche Phänomene, entstehen stille Widerstände («Wer im Team hat informell Einfluss – auch ohne formale Leitungsrolle/Führungscompetenz?»). Für den Projektabschluss sollte frühzeitig die Reflexion über die Weiterführung von Beziehungen beginnen («Welche Beziehungen sollten gepflegt werden, um zukünftige Kooperationen zu ermöglichen?»/«Bleiben Projektmitglieder auch nach Projektende informell im Austausch, um den Transfer des Projekts zu unterstützen, z.B. durch fortlaufenden Erfahrungsaustausch?»).

Diese Fragen ermöglichen es Projektteams, nicht nur auf das »Was« und »Wie« zu schauen, sondern auch auf das »Wann« und »Wo« und »Unter welchen Bedingungen«. Sie machen Handlungsspielräume sichtbar, die in klassischen Projektplänen verborgen bleiben – und erweitern damit die Selbststeuerungsfähigkeit des Teams. Nutzende der Transfer-Checkliste können so weiterhin Schritt für Schritt vorgehen und erhalten zugleich in jedem Schritt zusätzliche Denkanstöße zu Kultur und Struktur der Hochschule. Die ergänzten Reflexionsfragen helfen dabei, potenzielle Diskrepanzen zwischen Plan und Wirklichkeit früh zu erkennen (z.B. symbolische vs. funktionale Entscheidungen), vorhandene Ressourcen und Rollen optimal zu nutzen und den Erfolg des Transferprojekts langfristig zu sichern (Verstetigung von Ergebnissen).

#### 4. Fazit

Transfer ist kein linearer Prozess, sondern ein Aushandeln von Möglichkeiten in einem komplexen Geflecht aus formalen und informellen Strukturen. Die Identifikation von Handlungsfreiräumen und darauffolgende Maßnahmen ermöglichen es, Potenziale von Projekten vollständig auszuschöpfen – auch wenn der offizielle Rahmen enge Grenzen setzt oder Personen an Grenzen stoßen.

Die Transfer-Checkliste adressiert in der Kategorie *Transfergegenstand* die Perspektive von der Bereitstellung fertiger Inhalte zur Adaptierbarkeit und Co-Kreation, so dass aus Empfänger:innen echte Mitgestalter:innen werden können. In der Kategorie *Bereitstellung* wird die Bedeutung von Flexibilität sichtbar: Das Projektteam plant Variationen und Alternativen ein, um robust und anpassungsfähig auf Überraschungen reagieren zu können. Die Kategorie *Stakeholder* greift neben der klassischen Einbindung von Akteur:innen ebenso die Analyse ihrer Mikropolitik auf – ihre verdeckten Einflussmöglichkeiten und Eigeninteressen – was proaktive Strategien zur Folge hat, um sowohl Widerstände abzubauen als auch Unterstützer zu

stärken. Beim *Projektteam* wird neben der offiziellen Struktur die informale Teamdynamik mitberücksichtigt, wodurch interne Spannungen aber auch Potenziale sichtbar und handhabbar gemacht werden.

Dieses *Mehr an Reflexion*, das die Transfer-Checkliste auf die Agenda ruft, führt direkt zu einem *Mehr an Handlungswissen*: Das Projektteam versteht die Spielräume, in denen es agieren kann, besser und kann informierte Entscheidungen treffen, anstatt von unerwarteten Entwicklungen überrollt zu werden. Es weiß, wo es ansetzen muss, wenn Probleme auftreten – sei es auf der zwischenmenschlichen Ebene, der inhaltlichen Adaption oder der Prozesssteuerung. Somit schließen insbesondere die Reflexionsfragen der Transfer-Checkliste zu Handlungsfreiräumen im Projekt jene Lücke, die häufig zwischen theoretischem Transferwissen und praktischer Umsetzung klafft: Indem implizite Faktoren explizit gemacht werden, können Transferleitfäden praxisnäher gestaltet werden.

Diese Flexibilität sollte nicht mit Beliebigkeit verwechselt werden. Es geht nicht darum, Pläne über Bord zu werfen, sondern darum, kontrollierte Freiräume und Handlungsalternativen zu reflektieren. Im besten Fall entsteht dadurch eine Haltung bei Projektleitungen und Projektbeteiligten, die sowohl planvolles als auch improvisiertes Handeln jederzeit ermöglicht.

Nicht zuletzt fördert die Reflexion über Handlungsspielräume auch einen kulturellen Wandel der nach wie vor komplexen Transferprojekte in Hochschulen. Die Checkliste macht diesen Prozess nicht planbarer – aber setzt Impulse, wie dieser bewusster gestaltet werden kann. Sie öffnet Räume – für Reflexion, für Dialog, für Veränderung.

**Förderhinweis:** Dieser Beitrag ist im Rahmen unterschiedlicher Projekte entstanden, die alle durch die Stiftung Innovation in der Hochschullehre gefördert wurden (2021–2025).

## Literaturverzeichnis

- Benz-Gydat, M., Jütte, W., Lobe, C. & Walber, M. (2021). *Neue Lehre in der Hochschule: Verstetigung innovativer Lehrprojekte in sozialen Hochschulwelten*. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/6004902w>
- Chan, G. (2021). Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities. *International Education Studies*, 14(7), 12. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n7p12>
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Athenäum.
- Daniel, M., Schneider, C., Schreiber, A. & Adamy, V. (2025). Möglichkeiten und Herausforderungen der breiten und nachhaltigen Implementierung von Lehr-Lern-Innovationen – Bestandsaufnahme und Wegweiser am Beispiel der DigikoS-

- Angebote. In R. Küstermann, A. Schreiber, A. Mersch, Y. Fischer, & M. Kunkel (Hg.), *Digitalbaukasten für kompetenzorientiertes Selbststudium* (S. 171–221). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-46111-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-46111-9_7)
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Kühl, S. (2020). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>
- Kretschmer, S. & Bischoff, F. (2017). Organisationale Verankerung der Projekte des Qualitätspaktes Lehre. In A. Hanft, F. Bischoff, & S. Kretschmer (Hg.), *Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre* (S. 45–52). Universität Oldenburg.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mrohs, L. & Brodel, H. (i.E.). Interdisziplinäre Zusammenarbeit in Innovationsräumen. *die hochschullehre*.
- Schmidt, U. (2017). Steuerungs- und Governancestrukturen für Entwicklungsprojekte und die Rolle der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung. In A. Hanft, F. Bischoff, & S. Kretschmer (Hg.), *Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre* (S. 38–44). Universität Oldenburg. [https://ris.utwente.nl/ws/files/25289125/KoBF\\_WorkingPaper\\_Hochschulsteuerung\\_final.pdf](https://ris.utwente.nl/ws/files/25289125/KoBF_WorkingPaper_Hochschulsteuerung_final.pdf)
- Schmidt, U. & Schönheim, K. (Hg.). (2022). *Transfer von Innovation und Wissen: Gelingenbedingungen und Herausforderungen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33667-7>
- Schulze, K., Wagner, L. & Schmidt, U. (2022). Transfer – Herausforderungen und Potenziale für Hochschulen. In J. Kohler, P. Pohlenz, & U. Schmidt (Hg.), *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung. Teil C: Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung. Governance und Management* (S. 1–14). DUZ Verlags- und Medienhaus. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13738-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13738-0_4)
- Seyfeli-Özhizalan, F., Lübcke, M. & Wannemacher, K. (2022). Unboxing Impacts—Die Auswirkungen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten auf Hochschulen als Organisation. In B. Standl (Hg.), *Digitale Lehre nachhaltig gestalten* (Nummer 80, S. 194–199). Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:26821>
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Ziethen, S., Zeaiter, S., Springhorn, J., Bauer, S. I., Friedrich-Schieback, M., Brockmann, N. & Kny, C. (2025). Transfer – vom Schlagwort zum gelebten Prozess: Die »Transfer-Checkliste« als Planungs- und Reflexionstool für Lehr-Lernprojekte. In L. Mrohs, J. Franz, D. Herrmann, K. Lindner & T. Staake (Hg.), *Digitales Lehren und Lernen an der Hochschule: Strategien – Bedingungen – Umsetzung* (S. 77–82). transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839471203-008>

### **Webseiten/Links**

DiKuLe-Konferenzfilm: »Mission Transfer. Zwischen Schwarzem Loch und neuen Welten« (<https://vimeo.com/1060615365>)

Transfer-Checkliste: <http://www.kurzelinks.de/transfer-checkliste>