

Universität Dortmund

DISCUSSION PAPERS

Zentrum für Weiterbildung – Universität Dortmund

Maximiliane Wilkesmann

**Wissenstransfer(s) in der
Organisationsform Universität**

Discussion papers des
Zentrums für Weiterbildung
Universität Dortmund
05-2007

ISSN 1863-0294

**Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung
Universität Dortmund**

**Wissenstransfer(s) in der
Organisationsform Universität**

von

Maximiliane Wilkesmann

Discussion paper Nr. 05-2007

Korrespondenzanschrift:

**Prof. Dr. Uwe Wilkesmann
Universität Dortmund
Lehrstuhl Weiterbildungs-, Sozial- und Organisationsmanagement
Hohe Str. 141
44139 Dortmund
Tel.: 0231 / 755 6630
Fax: 0231 / 755 6611
Email: wso.zfw@uni-dortmund.de**

Die Diskussionspapiere des Zentrums für Weiterbildung der Universität Dortmund werden von dem Lehrstuhl herausgegeben. Die inhaltliche Verantwortung für die Beiträge liegt bei den Autoren und nicht bei dem Lehrstuhl.

Die Discussion papers können unter <http://www.zfw.uni-dortmund.de/wilkesmann> heruntergeladen werden.

Inhalt

Zusammenfassung	4
1. Was ist Wissenstransfer?	4
Organisationale Voraussetzungen des Wissenstransfers	6
2. Dimensionen des Wissenstransfers in der Organisationsform Universität	8
Die Organisationsform Universität	10
Dimensionen des Wissenstransfers.....	11
3. Voraussetzungen des Wissenstransfers an Universitäten.....	16
Ausblick	19
Literatur	20

Maximiliane Wilkesmann

Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität

„Das Schwerste: immer wieder entdecken, was man ohnehin weiß.“

Elias Canetti

Zusammenfassung

In diesem Beitrag geht es um die Voraussetzungen des Wissenstransfers unter Berücksichtigung der Besonderheiten der gegenwärtigen Organisationsform Universität. Bisher gibt es noch keine Systematisierung von Wissenstransferprozessen an Universitäten. Ziel ist es, bisherige Erkenntnisse der organisationalen Voraussetzungen zum Wissenstransfer auf die Organisationsform Universität zu übertragen. Daher wird zunächst definiert, was unter Wissenstransfer und den organisationalen Voraussetzungen des Wissenstransfers verstanden wird. Des Weiteren wird die Organisationsform Universität als solche betrachtet sowie Wissenstransferprozesse an Universitäten lokalisiert und systematisiert, um abschließend die verschiedenen Voraussetzungen des Wissenstransfers auf die Organisationsform Universität applizieren zu können.

1. Was ist Wissenstransfer?

Wissenstransfer setzt sich aus den beiden Wörtern Wissen und Transfer zusammen. In der Literatur herrschen zwei grundlegende Definitionen zum Begriff Wissen vor: Wissen wird zum einen gegenüber Informationen und Daten (Willke 1998) abgegrenzt und zum anderen wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden (Polanyi

1985; Nonaka/Takeuchi 1995). Der Begriff Transfer kommt aus dem Lateinischen (transferre = übertragen, hinüberbringen) und kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden: auf der individuellen Ebene wird im Diskurs der Pädagogischen Psychologie unter Transfer die Übertragung von Wissen und Gelerntem auf eine andere Situation verstanden (vgl. Krapp/Weidemann 2001). Auf der organisationalen Ebene wird unter Transfer zum einen der Transfer von Personen verstanden, die von einer Organisation in eine andere Organisation wechseln (z.B. Sportler, Wissenschaftler). Zum anderen kann auf dieser Ebene Transfer auch als 1:1 Nachbildung einer Strategie oder eines Prozesses, beispielsweise von einem Unternehmen zu einem Tochterunternehmen (vgl. Winter/Szulanski 2002), bedeuten. In den 1960er Jahren ging man davon aus, dass Wissen ohne Verlust oder Veränderung transferierbar ist: „... understanding of knowledge, based on the assumption that knowledge may be transferred from one context to another, without being transformed by this transfer“ (Krücken et al. 2007, S. 15). Im Sinne konstruktivistischer Überlegungen reicht das Abwerben einzelner Schlüsselpersonen nicht aus, weil der Wissensvorsprung zumeist darin begründet ist, dass es sich um gemeinsam geteiltes handlungsrelevantes Wissen handelt, welches in einem Handlungskontext gemeinsam konstruiert wurde (vgl. Müller-Stewens/Osterloh 1996, S. 18; Osterloh/von Wartburg 1998). Wissenstransfer setzt daher auch einen zumindest teilweisen Kontext-Transfer voraus, damit Wissen handlungsrelevant werden kann.

Auf welcher Ebene man sich letztendlich dem Transferbegriff nähert, es geht immer um Übertragung. Wissenstransfer findet – unabhängig von der Richtung – immer explizit statt, und zwar durch Kommunikation und Interaktion: „...this process happens through communication and interaction with explicit information - verbal or visual“ (Burkhard 2005, S.

12). Transferaktivitäten verlaufen darüber hinaus nicht diffus und ziellos, sondern sind mit einem oder mehreren (konkreten) Empfängern und einer spezifischen Nutzung verbunden. In den bisherigen wissenschaftlichen Betrachtungen zum Wissenstransfer geht der Transfergedanke nur in eine Richtung, nämlich von einer Ursprungssituation, -organisation oder -person auf eine neue Situation, Organisation oder Person. Allerdings sollte der Unterscheidung der Transferrichtung in Zukunft mehr Beachtung geschenkt werden (vgl. Wilkesmann/Wilkesmann/Virgillito 2007).

Betrachtet man die Universitätsgeschichte auf globaler Ebene, so war Deutschland *das* Transfermodell im 20. Jahrhundert für internationale Universitäten „As a transforming idea, the Humboldtian principle in various guises became deeply influential in late nineteenth- an twentieth-century development of higher education in the most advanced nations“ (Clark 1995, S. 2). Ein gewisser Umkehreffekt der Transferrichtung ist in der gegenwärtigen Hochschuldebatte spürbar, etwa bei der Einführung konsekutiver Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses an deutschen Universitäten (Krücken 2004, S. 289).

Wenn im Folgenden von Wissenstransfer in der Organisationsform Universität gesprochen wird, wird auf den beobachtbaren Transfer von Wissen in Form von Informationen von Person zu Person Bezug genommen und nicht auf implizite, informelle und organisationale Wissenstransferprozesse.

Organisationale Voraussetzungen des Wissenstransfers

Da der Transfer von Wissen (genauer von Informationen) kein Selbstläufer ist, müssen Bedingungen erforscht werden, unter denen Organisationsmitglieder bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben bzw.

Wissen von anderen anzunehmen. Der Transfer von Wissen kann jedoch nicht von außen verordnet werden, d.h. weder ein Vorgesetzter kann dies befehlen, noch können externe Anreize wie Prämien dieses Verhalten belohnen (vgl. Frey/Osterloh 2002; Wilkesmann 2005). Es können von außen höchstens Strukturen und kulturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die die Entwicklung und das Funktionieren einer Wissensgemeinschaft unterstützen (North/Romhardt/Probst 2000, S. 55). Eine bedeutende Rolle beim Wissenstransfer spielen daher technische, strukturelle und kulturelle Voraussetzungen sowie persönliche, insbesondere motivationale Faktoren.

Technische und strukturelle Voraussetzungen

Organisationsmitglieder benötigen Handlungsspielräume und Orte zum Wissenstransfer (Wilkesmann 2001). Darüber hinaus müssen sie über Techniken des Austauschs verfügen, sei es computervermittelte oder face-to-face Kommunikation.

Kulturelle Voraussetzungen

Schein definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt“ (Schein 1985, S. 25). Neue Organisationsmitglieder lernen diese Kultur kennen und passen sich den vorherrschenden Verhaltenweisen an. Die zuvor genannte Anpassungsfunktion von Organisationskultur spielt beim Wissenstransfer eine besonders große Rolle. Organisationen mit einer wissensfördernden Organisationskultur zeichnen sich in Anlehnung an Fey und Denison (2000) durch eine hohe Übereinstimmung von

Werten und Normen, eine hohe Beteiligung an Entscheidungen und Ergebnissen, eine klare Vision und eine hohe Anpassungsfähigkeit aus.

Persönliche Voraussetzungen

Auf der persönlichen Ebene spielt der Faktor Motivation eine besondere Rolle. Unterschieden werden zwei Formen der Motivation, die intrinsische und extrinsische Motivation. Die Vergabe selektiver Anreize, z.B. in Form einer Prämie für Wissenstransferaktivitäten, ist problematisch, weil sie zu Dysfunktionalitäten führt. In diesem Fall werden letztendlich nur noch diejenigen Handlungen ausgeführt, die belohnt werden. Die Arbeit in der Organisationsform Universität besteht jedoch aus multiple tasks, das bedeutet im Umkehrschluss, dass alle unbelohnten Handlungen durch die Vergabe selektiver Anreize vernachlässigt werden würden (Wilkesmann 2005, S. 62).

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Je stärker technische und strukturelle Rahmenbedingungen, eine wissensfördernde Organisationskultur sowie persönliche, insbesondere motivationale, Faktoren gegeben sind, desto eher findet Wissenstransfer in Organisationen statt.

2. Dimensionen des Wissenstransfers in der Organisationsform Universität

Wissenstransfer findet seit jeher an den Universitäten statt und ist gewissermaßen der Kernprozess dieser Organisation. Während im Mittelalter mit der Gründung von Universitäten als Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden (universitas magistrorum et scholarium) vor

allem das Vermitteln sowie das Sammeln und Ordnen von Wissen im Vordergrund stand, verlagerte sich im 19. Jahrhundert mit dem Humboldtschen Bildungsideal, der Einheit von Forschung und Lehre, der Schwerpunkt an den Universitäten hin zur Forschung, also zum Erzeugen von Wissen. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Novellierungen der landesweiten Hochschulgesetze durchgeführt. So werden Universitäten derzeit in NRW zu Körperschaften öffentlichen Rechts mit mehr Finanz-, Organisations- und Einstellungskompetenz umgestaltet. Einige der eingeführten strukturellen Veränderungen, wie der Einführung einer Präsidialstruktur oder die Einschaltung eines Hochschulrates als neue Institution werden sukzessive umgesetzt. Hochschulen sind im Sinne des bundesweit gültigen Hochschulrahmengesetzes (HRG) explizit zum Wissens- und Technologietransfer aufgefordert und müssen darüber hinaus ihrer Publikationspflicht nachkommen:

„(7) Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer.

(8) Die Hochschulen unterrichten die Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben“ (§ 2 Abs. 7 und 8, HRG).“

Neben dieser bundesweiten Regelung, gibt es aufgrund der Kultur- und Wissenschaftshoheit in Deutschland weitere Detailregelungen in den einzelnen Bundesländern. Im § 3. Abs. 6 des HRG vom 30.11.2004 des Landes NRW heißt es beispielsweise:

„(6) Die Hochschulen fördern den Wissens- und Technologietransfer sowie den Transfer künstlerischer Entwicklungen. Zu diesem Zweck können sie sich im Rahmen der Gesetze auch privatrechtlicher Formen bedienen, die Patentierung und Verwertung von Forschungsergebnissen fördern und mit Dritten zusammenarbeiten.“

Universitäten haben – formalrechtlich gesehen – den Auftrag zum Wissens- und Technologietransfer, inwieweit allerdings die Besonderheiten der Organisationsform Universität eine Rolle beim Wissenstransfer spielen, wird im Folgenden erörtert.

Die Organisationsform Universität

Für die Organisationsforschung ist die Universität (k)eine Organisation wie jede andere (vgl. Minssen/Wilkesmann 2003). Bei der Charakterisierung der Organisationsform Universität wird vornehmlich auf das Konzept der „professional bureaucracy“ (Mintzberg 1979, S. 355) rekurriert. Die Organisationsform Universität ist eine besondere Organisationsform unter vielen. Demnach liegen die Besonderheiten der Organisationsform Universität in der Professionalisierung, der horizontalen Aufgabenspezialisierung und der vertikalen und horizontalen Dezentralisation in einer komplexen, stabilen Umwelt (vgl. Minssen/Wilkesmann 2003; Wilkesmann/Würmseer 2007). Die Universität im Bereich der Wissenschaft ist durch ein hohes Maß an persönlicher Autonomie und wenig Interesse an der gemeinsamen Organisation und Wissenstransfer gekennzeichnet. Kurzum die Mitglieder dieser Organisation sind Expertinnen und Experten mit viel Wissen und hoher Individualität. Die Universität besteht einerseits aus dem System der fachlichen Disziplin und andererseits aus dem sozialen System der Organisation als solche (Pellert 2006, S. 48). Dies führt zu geringen Transferambitionen innerhalb der Organisation Universität. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unter dem Begriff Universität in diesem Beitrag die Organisationseinheiten Präsidium, Verwaltung und Wissenschaft subsumiert werden, wobei die Organisationseinheit Wissenschaft sowohl Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Hilfskräfte als auch Studierende umfasst.

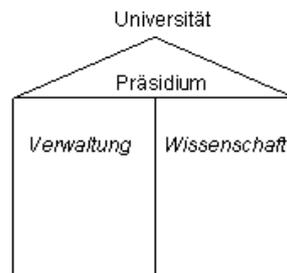


Abbildung 1: Organisationsform Universität.

Dimensionen des Wissenstransfers

Um potentielle Transfermöglichkeiten des Wissens aufzuzeigen, werden im Folgenden verschiedene Dimensionen des Wissenstransfers an Universitäten klassifiziert. Wissenstransfer kann sowohl innerhalb der Universität (Mikroebene), zwischen verschiedenen Universitäten (Mesoebene) als auch außerhalb (Makroebene) in unterschiedlicher Intensität stattfinden (s. Abb. 2).

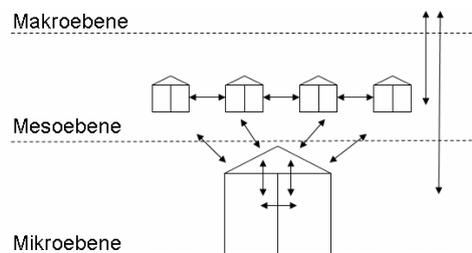


Abbildung 2: Wissenstransferebenen.

Im Rahmen der formalrechtlichen Vorgabe durch das HRG bzw. die LHGs ist die Universität (lediglich) dazu verpflichtet, Wissen nach außen zu transferieren, d.h. von der Mikroebene in Richtung Makroebene. Betrachtet man die universitäre Ebene zunächst auf der Mikroebene, so findet hier Wissenstransfer zwischen horizontal dezentralisierten Organisationseinheiten statt. Innerhalb der dezentralisierten

Organisationseinheiten Wissenschaft und Verwaltung gibt es jedoch vertikale, d.h. hierarchisierte Formen des Wissenstransfers, wie beispielsweise zwischen Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern oder zwischen Dezernenten und Verwaltungsangestellten. Zieht man die Mesoebene zur Betrachtung hinzu, so ergeben sich Wissenstransfermöglichkeiten innerhalb (intra-) und zwischen (inter-) der internen und externen Ebene (s. Abb.3).

WISSENS- TRANSFER	INTRA-	INTER-
INTERN	<i>innerhalb</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des Präsidiums ▪ der Verwaltung ▪ der Fakultäten/ Institute ▪ der Studierenden <i>einer Universität</i>	<i>zwischen</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dem Präsidium ▪ der Verwaltung, ▪ den Fakultäten/ Instituten ▪ den Studierenden <i>einer Universität</i>
EXTERN	<i>innerhalb</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ der Präsidien ▪ der Verwaltungen ▪ der Fakultäten/ Instituten ▪ der Studierenden <i>verschiedener Universitäten</i>	<i>zwischen</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Präsidien ▪ den Verwaltungen ▪ den Fakultäten/ Instituten ▪ den Studierenden <i>verschiedener Universitäten</i>

Abbildung 3: Dimensionen des Wissenstransfers an Universitäten

Unter der *intra-internen* Ebene beispielsweise wird jeweils der Austausch zwischen den Dezernaten der Verwaltung, zwischen den Professoren, den wissenschaftlichen Mitarbeitern (Mittelbau) oder zwischen den Studierenden innerhalb einer Universität verstanden. Der AStA oder auch die Fachschaften stellen eine institutionalisierte Form des Wissenstransfers im Bereich der Studierenden dar, ebenso der Fakultätsrat. Auf der *inter-internen* Ebene gibt es weitere

institutionalisierte Formen des Wissenstransfers, etwa in Form des Senats, wo Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende und Mitarbeiter im Verwaltungsdienst über grundlegende Angelegenheiten von Forschung, Lehre und Studium beraten. Auf *intra-externer* Ebene wird Wissenstransfer zwischen den Verwaltungen (z.B. Kanzlerfortbildungen, Arbeitsgemeinschaft der Hochschulpressestellen etc.), den Fakultäten (z.B. Fakultätentage) oder den Studierenden (z.B. Studentenverbände, Studienpartnerschaften etc.) verschiedener Universitäten verstanden. Unter der *inter-externen* Ebene sind Wissenstransferprozesse zwischen den Verwaltungen und Fakultäten verschiedener Universitäten zu sehen. Diese Wissenstransferdimension wird eher selten genutzt, z.B. im Rahmen der EU-Verbünde, der Koordination von Projektarbeit oder von Hochschulforschung.

Neben diesen Dimensionen ist noch die Dynamik des Wissenstransfers über verschiedene Transferkanäle von entscheidender Bedeutung. Abbildung 4 skizziert einen Ausschnitt von potenziellen Kanälen des Wissenstransfers auf allen drei Ebenen, der Mikro-, Meso- und Makroebene, wobei die Intensität der Transferkanäle mit unterschiedlich starken Pfeilen dargestellt wird.

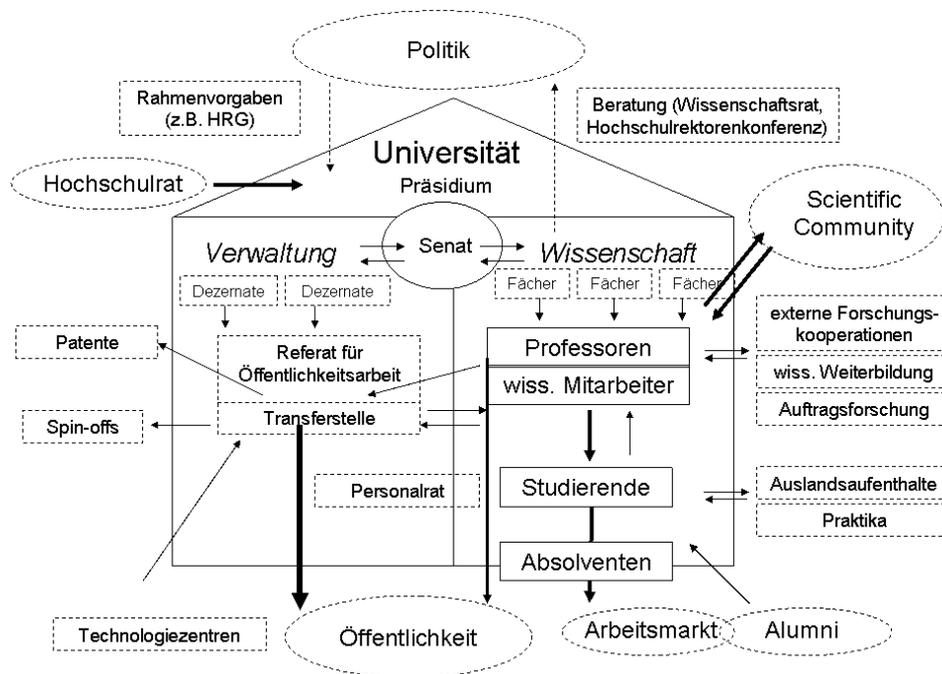


Abbildung 4: Wissenstransferkanäle an Universitäten.

Die Organisationseinheit Verwaltung betreibt aktiv Wissenstransfer nach außen, beispielsweise in den Referaten für Öffentlichkeitsarbeit oder im Rahmen von Kooperations- und Transferstellen, die an den meisten deutschen Universitäten existieren. Die letztgenannten haben die Aufgabe zum einen auswärtigen Interessenten, z.B. aus Technologiezentren, kompetente Kooperationspartner aus der Universität zu vermitteln, zum anderen werden Wissenschaftlern Hilfestellungen bei der Verwertung von Forschungsergebnissen und Unternehmensgründung (Spin-offs) gegeben. Untersuchungen der Transferstellen an den Universitäten in NRW haben allerdings gezeigt, dass eine Veränderung der formalstrukturellen Ebene, d.h. die Einrichtung solcher Transferstellen, nicht automatisch zu einer Veränderung der organisationalen Praxis führen (Krücken 2004, S. 290). Schimank (2001, S. 228) konstatiert ebenfalls, dass von außen

herangetragene Auflagen im Bereich der Lehre und Forschung nur halbherzig im Sinne der political correctness aufgenommen werden. Nichtsdestotrotz findet in der Organisationseinheit Wissenschaft ein intensiver Wissenstransfer von Lehrenden an Studierende in Form der klassischen Lehre statt. Ebenso erfolgt ein gewichtiger Anteil des Wissenstransfers in Form von Forschung innerhalb der facheigenen Scientific Community oder in Forschungsprojekten. Eine weitere Dimension des Wissenstransfers bildet der Kreis der Studierenden, indem diese beispielsweise Praktika in Unternehmen oder im Ausland durchführen – auch hier werden beide Transferrichtungen bedient. Ein erheblicher Wissenstransfer der Universität nach außen findet nach Studienabschluss statt, wenn Absolventen in den Arbeitsmarkt treten. Als Alumni sind Absolventen umgekehrt – wenn auch nicht ganz so intensiv – Wissensgeber für Universitäten. Besonders stark ist die Transferorientierung in Form von Patenten bei Technischen Hochschulen ausgeprägt. Forschungsinitiativen des BMBF¹ haben sich zum Ziel erklärt wissenschaftliche Forschungsergebnisse gezielt und konsequent in wirtschaftliche Wertschöpfung zu übersetzen. Hochschulen fungieren daher teilweise als Wissensquelle für die Innovationstätigkeit der regionalen Wirtschaft (Blume/Fromm 2000, S. 109). Zudem hat sich in der jüngsten Vergangenheit bei allen öffentlichen Forschungseinrichtungen die Orientierung auf transferierbare Ergebnisse verstärkt und es ist mit einer Zunahme dieses Effekts zu rechnen (vgl. Meyer-Krahmer/Kulicke 2002).

¹ z.B. EXIST (2007).

3. Voraussetzungen des Wissenstransfers an Universitäten

Aus den vorangegangenen Überlegungen lässt sich zunächst ableiten, dass Wissenstransfer an Universitäten

- auf unterschiedlichen *Ebenen*,
- über unterschiedliche *Kanäle*,
- in unterschiedlichen *Richtungen* und
- in unterschiedlicher *Intensität*

stattfindet.

Überträgt man die eingangs benannten Voraussetzungen des Wissenstransfers auf die Organisationsform Universität, so lassen sich zu den technischen und strukturellen Faktoren sowie zur Organisationskultur und den persönlichen Faktoren folgende Aussagen machen:

Technische und strukturelle Voraussetzungen

Verschiedene technische und strukturelle Möglichkeiten des Wissenstransfers an Universitäten sind grundsätzlich gegeben. Der Umgang mit neuen Technologien zur Wissensteilung hängt in mancher Hinsicht von der Kultur der jeweiligen Fachdisziplin ab (Russell 2005, S. 64). Die strukturellen Möglichkeiten des Wissenstransfers sind zum Teil organisationsübergreifend institutionalisiert (z.B. in Form des Senats, von Kommissionen etc.). Aus Untersuchungen zum Technologietransfer ist bekannt, dass sich grundsätzlich diejenigen Transfermechanismen als besonders effizient erweisen, bei denen die Transferpartner in einen unmittelbaren Kontakt treten, z.B. in Form von Kooperationsforschung

(Schmoch et al. 2000; S. 2). Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang sicherlich eine intensivere organisationsinterne Kooperation bzw. interdisziplinäre Zusammenarbeit. Betrachtet man die zuvor skizzierten Dimensionen des Wissenstransfers, so wären z.B. auf der intra-internen Ebene Forschungsk Kooperationen zwischen der Verwaltung und den verschiedenen Fächern denkbar, d.h. die Verwaltung tritt mit gezielten Fragen an die Wissenschaft heran. Dazu muss man aber wissen, was die Universität weiß. Das Auffinden von potenziellen Transferinhalten innerhalb der Universität müsste beispielsweise von Wissensscouts aufgedeckt und gedolmetscht werden, kurzum Synergieeffekte und Verbesserungspotentiale an der eigenen Universität würden auf diese Weise mit eigenen Kräften geschaffen. Derartige Forschungsinhalte ließen sich dabei nicht nur auf die geisteswissenschaftlichen Disziplinen beschränken. Abramson et al. haben sich ebenfalls mit dem Transfer von Technologien aus der Universität in die Wirtschaft beschäftigt und sprechen vom so genannten contact sport (Abramson et al. 1997, S. 35), um Transfer zu ermöglichen.

Kulturelle Voraussetzungen

Auf der kulturellen Ebene soll die Universität zwar im traditionellen Verständnis eine idealtypische Einheit der Fächer als Wissenschaft realisieren, diese wird in der sozialen Wirklichkeit aber nur bedingt gelebt (vgl. Wissenschaftsrat 2006), so bleiben Wissenstransferaktivitäten zwischen den Fächern einer Universität eher die Ausnahme. In der Organisationseinheit Wissenschaft ist die Bindung an die eigene Fachdisziplin größer als an das soziale System Universität. Die Organisationsform Universität verfügt schlussendlich über verschiedene Organisationskulturen, d.h. in der Wissenschaft,

unter den Studierenden der einzelnen Fächer und der Verwaltung. Es herrschen verschiedene Werte und Normen vor und dies trotz einer hohen Beteiligung an Entscheidungen und Ergebnissen. Für den einzelnen Wissenschaftler beispielsweise bildet die intra-externe Wissenstransferdimension das grundlegende Normensystem der eigenen Profession, d.h. Wissenstransfer findet hier in erster Linie in Form von wissenschaftlichen Publikationen und Vorträgen innerhalb der eigenen Disziplin und extern auf der Mesoebene statt. Allerdings werden allein in der Organisationseinheit Wissenschaft innerhalb der Fachdisziplinen verschiedene Wissenschaftskulturen gelebt, d.h. die Betriebswirte haben beispielsweise andere Normen und Werte als die Theologen oder die Chemiker (vgl. Becher/Towler 2001; Bargel 1988). Neben dem Vorhandensein dieser Wissenschafts- und Studierendenkulturen kommt ein spezifisches kulturelles Verständnis der Organisationseinheit Verwaltung.

Persönliche Voraussetzungen

Traditionell setzt man in der Universität auf die intrinsische Motivation der Organisationsmitglieder, vor allem in der Wissenschaft. Der persönliche Hauptmotivator ist hier die eigene wissenschaftliche Reputation verbunden mit einer wissenschaftlichen Karriere, d.h. der Motivationsfaktor ist in diesem Sinne den einzelnen wissenschaftlichen Fächern gleich. Hackman und Oldham (1980) haben den Zusammenhang des Auftretens intrinsischer Motivation durch das Vorhandensein großer Handlungsspielräume, Abwechslungsreichtum, Ganzheitlichkeit sowie Bedeutsamkeit der Aufgabe nachweisen können. Empirische Studien konnten ebenfalls zeigen, dass der große Handlungsspielraum, den Hochschullehrer genießen, das Auftreten von intrinsischer Motivation fördern und eine wesentliche Quelle der

Arbeitszufriedenheit von Professoren darstellen (Minssen/Wilkesmann 2003, S. 130). Intrinsisch motivierte Personen sind zudem eher bereit, Wissen an andere weiterzugeben (vgl. Wilkesmann/Wilkesmann/Virgillito 2007). Es müssen also Rahmenbedingungen hergestellt werden, welche das Aufkommen intrinsischer Motivation fördern, nicht nur bei den Wissenschaftlern.

Die Universität ist keine Organisationsform wie jede andere und braucht daher angepasste Managementkonzepte. Sie steht im Spannungsfeld von Wissenschaft und Verwaltung mit ihren strukturellen und kulturellen Eigenheiten. Die Erfüllung der eingangs beschriebenen Voraussetzungen zum Wissenstransfer innerhalb der Organisation Universität sind daher außerhalb bestehender institutionalisierter Formen eher die Ausnahme als der Regelfall. Eine Kernaufgabe der Universität wird daher zukünftig in der Schaffung geeigneter organisatorischer Strukturen für den intra-internen Wissenstransfer liegen, beispielsweise durch situiertes Lernen in Form von Hospitationen, welche einen reziproken Wissenstransfer zwischen den Organisationseinheiten zur organisationalen Wissensentwicklung (vgl. Waibel/Endres 1999) ermöglichen.

Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben den traditionellen Transferformen wie Lehre, Forschung, Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit ein besserer Umgang mit der Ressource Wissen innerhalb der Universität unabdingbar ist. Denn die von außen herangetragene stärkere Deregulierung der Universitäten geht Hand in Hand mit einem erhöhten Rechtfertigungsdruck und neuen Formen der Qualitätssicherung. Wenn Universitäten mehr Autonomie erlangen, dann

wird auch von staatlicher Seite mehr Rechenschaft über die Leistungen gefordert, d.h. die Universität ist gezwungen, sich vermehrt mit Fragen der Qualität der eigenen Organisation auseinanderzusetzen (vgl. Pellert 2006). Das bedeutet, dass Wissenstransfer in diesem Zuge zunehmend zu einem wichtigen Produktions- und Wettbewerbsfaktor wird, und dies trotz sich immer stärker verschlechternden Leistungsvoraussetzungen, beispielsweise durch geringere (finanzielle) Ressourcen oder höheren Studentenquoten pro Lehrendem (Schimank 2001, S. 225). Wissenstransfer wird daher umso mehr eine zentrale Managementaufgabe von Hochschulleitungen werden. Aus organisationstheoretischen Überlegungen sollte daher die Schaffung adäquater institutioneller Strukturen in den Vordergrund rücken. Die Intensivierung des Umgangs mit der Ressource Wissen an Universitäten impliziert zugleich eine explizite Auseinandersetzung mit dem vorhandenen Wissen und den bestehenden Transferkanälen. Da aber gerade in diesem Bereich auf keine vorhandenen Konzepte zurückgegriffen werden kann, müssen Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Förderung des Wissenstrfers in der Organisationsform Universität erforscht werden. Dazu ist empirische Forschung notwendig, die den Universitäten abgesicherte Erkenntnisse darüber verschafft, wie solche Rahmenbedingungen konkret zu gestalten sind.

Literatur

- Abramson, H. N./Encarnaçao, J./Reid, P. P./Schmoch, U. (Hrsg.) (1997): Technology Transfer Systems in the United States and Germany. Lessons and Perspectives. Washington D.C.
- Bargel, T. (1988): Wie viele Kulturen hat die Universität? Ein Vergleich der Rollen- und Arbeitskultur in vierzig Einzelfächern. Hefte zur Berufs- und Hochschulforschung 2, Konstanz.

- Becher, T./Trowler, P. R. (2001): *Academic Tribes and Territories* (2nd Ed.). Buckingham UK: Society for Research in Higher Education and Open University Press.
- Blume, L./Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69, S. 109-123.
- BMBF (2001): *EXIST: Existenzgründer aus Hochschulen. Stand und Perspektiven*. Berlin.
- Burkhard, R. (2005): *Knowledge Visualization - The Use of Complementary Visual Representations for the Transfer of Knowledge. A Model, a Framework, and Four New Approaches*. Zürich.
- Clark, B.R. (1995): *Places of Inquiry. Research and Advanced Education in Modern Universities*. Berkeley.
- EXIST (2007): *Existenzgründungen aus der Wissenschaft*. <<http://www.exist.de>>.
- Fey, C. F./Denison, D. R. (2000): *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia*. In: Working Paper Series in Business Administration, No. 4, SSE/EFI.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (2002): *Managing Motivation*, Wiesbaden.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1980): *Job Diagnostic Survey (JDS)*. In: Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1980): *Work redesign*. Reading, Company. S. 275-294.
- Hochschulrahmengesetz (2005): http://www.bmbf.de/pub/HRG_20050126.pdf.
- Krapp, A./Weidemann, B. (2001): *Pädagogische Psychologie*. München.
- Krücken, G. (2004): *Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive*. In: Böttcher, W. / Terhart, E. (Hrsg.): *Organisationstheorie: Ihr Potential für die Analyse und Entwicklung von pädagogischen Feldern*. Wiesbaden. S. 286-301.

- Krücken, G./Meier, F./Müller, A. (2007): Information, cooperation, and the blurring of boundaries – technology transfer in German and American discourses. In: Higher Education 53, (i.E.)
- Meyer-Krahmer, F./Kulicke, M. (2002): Gründungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – die Rolle der Hochschulen. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 3, S. 257-277.
- Minssen, H./Wilkesmann, U. (2003): Lassen Hochschulen sich steuern? In: Soziale Welt 54, S. 123-144.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organisations. London.
- Müller-Stewens, G./Osterloh, M. (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer? In: Zeitschrift Führung + Organisation 65, S. 18-23.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. Oxford.
- North, K./Romhardt, K./Probst, G. (2000): Wissensgemeinschaften. Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io Management 69, S. 52-62.
- Osterloh, M./von Wartburg, I. (1998): Organisationales Lernen und Technikmanagement. In: Tschirky, H./Koruna, S.: Technologiemanagement – Idee und Praxis. Zürich, S. 137-157.
- Pellert, A. (2006): Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post)Moderne. München, S. 47–59.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main.
- Russell, C. (2005): Disciplinary patterns in adoption of educational technologies. In: Cook, J./Whitelock, D. (Hrsg.): Exploring the frontiers of e-learning: Borders, outposts, and migration. Manchester, S. 64-76.

- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco.
- Schimank, U. (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, E./Schimank, U. (Hrsg.): *Die Krise der Universitäten*. Leviathan Sonderheft 20/2001. Wiesbaden, S. 223-242.
- Schmoch, U./Licht, G./Reinhard, M. (2000): *Wissens- und Technologietransfer in Deutschland*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Executive Summary.
- Waibel, M.Ch./Endres, E. (1999): *Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen*. In: *Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit*, Nr. 17.
- Wilkesmann, U. (2001): *Organisationales Lernen*. In: Hanft, A. (Hrsg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied. S. 331-336.
- Wilkesmann, U. (2005): *Die Organisation von Wissensarbeit*. In: *Berliner Journal für Soziologie* 15, S. 55-72.
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./Virgillito, A. (2007): *Requirements for knowledge transfer in hospitals - How can knowledge transfer be supported in hospitals?, i.E.*
- Wilkesmann, U./Würmseer, G. (2007): *Wissensmanagement an Universitäten*. Discussion Paper, Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund, 03/2007.
- Willke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart.
- Winter, S./Szulanski, G. (2002): *Getting it right the second time*. In: *Harvard Business Review* 80, S. 62-79.
- Wissenschaftsrat (2006): *Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem*. Januar 2006.

Bisher erschienene discussion paper des Zentrums für Weiterbildung, Universität Dortmund

01-2006	Uwe Wilkesmann & Doris Blutner: Kollektives Handeln zur Produktion und Allokation von Clubgütern im deutschen Profifußball. Oder: Warum lassen sich die Interessen kleiner Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren?
02-2006	Uwe Wilkesmann, Heike Fischer, Anne Rubens-Laarmann und Grit Würmseer: Hat der MBA Signalfunktion? Eine Marktanalyse zur Bedeutung und Gestaltung von MBA-Studiengängen im Gebiet Rhein-Ruhr.
01-2007	Anne Rubens-Laarmann: Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund.
02-2007	Uwe Wilkesmann & Maximiliane Wilkesmann & Alfredo Virgillito: Requirements for knowledge transfer in hospitals How can knowledge transfer be supported in hospitals?
03-2007	Uwe Wilkesmann & Grit Würmseer: Wissensmanagement an Universitäten.
04-2007	Maximiliane Wilkesmann & Uwe Wilkesmann & Alfredo Virgillito Inwieweit unterstützen die Faktoren Motivation und Organisationskultur technikorientiertes Wissensmanagement in Krankenhäusern?
05-2007	Maximiliane Wilkesmann: Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität.