

Autor\*innen:

Swen Günther, Judith Schulze & Laura Harzendorf

Titel:

**Wie lässt sich Exzellenz im Bereich des Wissens- und Technologietransfers  
an Hochschulen messen?  
Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung auf Basis des  
EFQM-Exzellenzmodells**

*Erschienen in:*

Zeitschrift:	Qualität in der Wissenschaft (QiW)
Erscheinungsjahr:	2021
Ausgabe:	3+4
Jahrgang:	15
Seiten:	104-111
ISSN:	1860-3041
Verlag:	UniversitätsVerlagWebler
Ort:	Bielefeld

**Impressum/Verlagsanschrift:** UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:

[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

Oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Telefon: 0521/ 923 610-0



**UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen**

*Swen Günther, Judith Schulze & Laura Harzendorf*

## Wie lässt sich Exzellenz im Bereich des Wissens- und Technologietransfers an Hochschulen messen?

### Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung auf Basis des EFQM-Exzellenzmodells



Swen Günther



Judith Schulze



Laura Harzendorf

The EFQM model of the European Foundation for Quality Management has been a benchmark for designing an excellent quality management system since 1988. In essence, the model utilizes a criteria-based analysis and evaluation of the quality of existing structures in the organization and the results achieved. Although originally developed for companies, many non-profit organizations now also use it to regularly evaluate and improve themselves. The transfer to higher education is also possible, as several examples from Great Britain show.

In this article, we develop the conceptual basis for an adapted EFQM model in the area of knowledge and technology transfer. For this purpose, we use relevant case studies from the (German) education sector as well as selected concepts and approaches for measuring the transfer performance of universities. A focus is placed on the Transferbarometer, which pursues a holistic assessment approach and is similar in its basic philosophy to the excellence model. According to EFQM methodology, input- and output-oriented factors are considered equally.

## 1. Exzellenzmessung auf Basis des EFQM-Modells

### 1.1 Konzeptionelle Grundlagen

Das Modell der **European Foundation for Quality Management** (EFQM) ist ein ganzheitliches Managementsystem zur Messung der Exzellenz von Organisationen, und zwar unabhängig von Branche, Größe, Struktur und Kultur (Zink 2004, S. 67). Seit seiner erstmaligen Veröffentlichung im Jahr 1991 revidierte die EFQM das Exzellenzmodell in regelmäßigen Abständen. Dabei konzentrierten sich die Änderungen jeweils auf einzelne oder mehrere Kernbestandteile des Modells: Grundkonzepte, Kriterienmodell oder Bewertungsrichtlinien (für Überblick siehe DGQ 2013). In Abbildung 1 sind die wesentlichen Revisionen des EFQM-Modells samt wichtiger Meilensteine im Bildungssektor aufgeführt.

Die **acht Grundkonzepte** des EFQM-Modells<sup>1</sup> definieren die grundlegenden Rahmenbedingungen, die zum Erreichen von Exzellenz nötig sind (siehe Abb. 2). Der Fokus auf den Kundennutzen, die Unterstützung der eigenen Mitarbeiter\*innen sowie die Förderung von Visionen und Innovationen soll aktiv Veränderungsprozesse vorantreiben, damit sich die Organisation nachhaltig weiterentwickeln und ihren Erfolg steigern kann (Töpfer

2002, S. 37; Hohmann 2009, S. 7f.). Die (vermuteten) Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konzepten sind in verschiedenen empirischen Studien untersucht worden (z.B. Gomez et al. 2010).

Ein weiterer Bestandteil des EFQM-Ansatzes ist neben den Grundkonzepten das **Kriterienmodell**, das die Elemente und deren Beziehungen zueinander abbildet. Dieses wurde seit der Veröffentlichung mehrmals überarbeitet, wobei die letzte große Veränderung im Jahr 2020 stattfand (Nenadál 2020, S. 18). Da es zum aktuellen Modell noch relativ wenige Forschungsergebnisse und praktische Anwendungserfahrungen gibt (Fonseca 2021, S. 3), bildet das EFQM-Modell 2013 die Basis für eine weiterführende Analyse und Übertragung auf den Transferbereich.

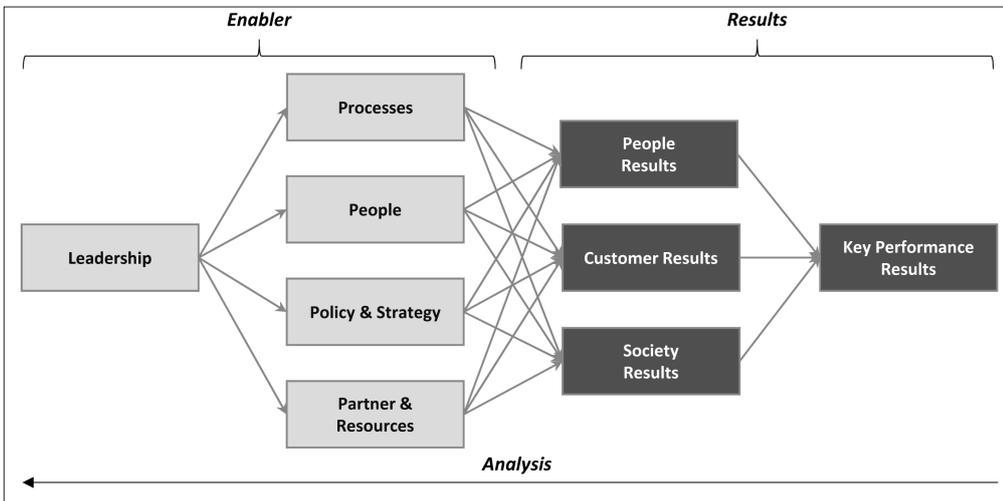
Das Kriterienmodell unterteilt sich in zwei Hauptbereiche: **Befähiger (Enabler)** und **Ergebnisse (Results)**. Dabei sind den Befähigern die fünf Hauptkriterien Führung,

<sup>1</sup> Mit der neuesten Revision EFQM 2020 kommt es zu einer radikalen Neuausrichtung des Modells. So werden die Kernbestandteile grundlegend verändert: Statt 8 Grundkonzepten gibt es in Zukunft „nur“ noch drei Dimensionen, welche mithilfe von 7 Haupt- und 23 Teilkriterien bewertet werden. Das bekannte Schaubild – und bisheriger Marken Kern – des EFQM-Modells mit 9 Befähiger-/Ergebniskriterien wird es in dieser Form nicht mehr geben (Moll 2019).

Abb. 1: Die Revisionen des EFQM-Exzellenzmodells

1991	1999	2003	2010	2013	2020
<b>Einführung des EFQM-Modells</b> • Rahmenrichtlinie für organisatorische Selbsteinschätzung • Grundlage für den European Quality Award (EQA)	<b>1. Revision</b> Radikale Änderungen • Definition der 8 Grundkonzepte • Definition der 9 Hauptkriterien • Einführung der RADAR-Logik	<b>2. Revision</b> Signifikante Änderungen • Überarbeitung d. Grundkonzepte • Anpassung des Kriterienmodells • Anpassung der RADAR-Logik	<b>3. Revision</b> Inkrementelle Änderungen • Überarbeitung d. Grundkonzepte • Anpassung des Kriterienmodells	<b>4. Revision</b> Inkrementelle Änderungen • Überarbeitung d. Grundkonzepte	<b>5. Revision</b> Radikale Änderungen • Neuausrichtung d. Grundkonzepte • Verschlankeung des Kriterienmodells • Überarbeitung der RADAR-Logik
		<b>2008</b> Erstmalige Auszeichnung von Bildungseinrichtung in Building Partnerships		<b>2011</b> Erste Bildungseinrichtung gewinnt EFQM Excellence Award Prize (UK)	<b>2020</b> Erste deutsche Schule gewinnt Ludwig-Erhard-Excellence Preis

Abb. 2: Die Grundkonzepte des EFQM-Modells und ihre Vernetzung



Basis: Gomez et al. 2010.

Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse zugeordnet, welche wiederum jeweils in vier bzw. fünf Unterkriterien gegliedert sind. Zum Ergebnisbereich gehören kunden-, mitarbeiter- und gesellschaftsbezogene Ergebniskriterien sowie wichtige Schlüsselergebnisse, die wiederum in zwei Unterkriterien eingeteilt sind (Sommerhoff 2018, S. 33ff.). Die neun Hauptkriterien des EFQM-Modells stehen in Zusammenhang zueinander und bilden einen **Kreislauf für kontinuierliche Verbesserung**. Während die Befähigerkriterien die Vorgehensweisen der Organisation sichtbar machen, zeigen die Ergebniskriterien die daraus resultierenden Ergebnisse auf. Diese sind der Ausgangspunkt für die Ableitung von Handlungsempfehlungen auf der Seite der Befähigerkriterien. Dadurch stellt sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit „Lernen, Kreativität und Innovation“ ein (Binner 2005, S. 19). Das erreichte Exzellenz-Niveau der Organisation wird mithilfe der **RADAR-Bewertungsmethodik** bestimmt. Dabei handelt es sich um eine quantitative Reifegradbewertung mit Punkten. Die Bewertung kann sowohl (extern) durch ein Fremd-Assessment im Rahmen der Teilnahme am European Quality Award erfolgen, als auch

(intern) durch eine Selbstbewertung zum Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen (Hohmann 2009, S. 38). Die RADAR-Logik basiert auf der Grundlage des Plan-Do-Check-Act-Zyklus und besteht aus den vier Elementen Results (R), Approach (A), Deployment (D) und Assessment & Refinement (AR). In Deutschland gibt es u.a. Studien des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), welche sich mit der Adaption des **EFQM-Exzellenzmodells für Hochschulen** beschäftigen (Nickel 2008). Dabei steht vor allem die Frage im Vordergrund, ob und inwieweit das Modell einen Beitrag zur Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems an Universitäten und Fachhochschulen leistet. Für EFQM wird die „Einschätzung der Ergebnisqualität der gesamten Hochschulorganisation durch die Vorgabe eines Ordnungs- und Selbstbeobachtungsmusters“ hervorgehoben (Nickel 2008, S. 25).

### 1.2 Anwendung im Bildungssektor

Im Zuge der Entwicklung des Total Quality Management-Konzeptes (TQM) in den 1980er Jahren sollten mithilfe des EFQM-Modells vor allem Wirtschaftsorganisationen ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf „exzellente Qualität“ bewerten können (Töpfer/Mehdorn 1995). Bereits nach kurzer Zeit wurde diese Zielstellung über entsprechende Revision erweitert. Heute sollen möglichst viele Organisationen für das Thema Exzellenz begeistert werden, einschließlich Non-Profitorganisationen wie Krankenhäuser und Schulen. Aufgrund seiner generischen Struktur ist dies grundsätzlich möglich, wie folgende **drei Anwendungsbeispiele** zeigen. In Deutschland gab es im Zeitraum von 1999 bis 2002 den vom BMBF geförderten Modellversuch **Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen (Quabs)**. Daran beteiligt waren insgesamt acht Berufsschulen in Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz und Bayern. Das Ziel bestand darin, das EFQM-Modell auf die Interessen und Strukturen des Bildungswesens anzupassen, um die Qualität und Effizienz der Berufsschulen zu beurteilen und Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit herbei-

zuführen (Schelten/Tenberg 2001, S. 8). Mithilfe schulinterner Befragungen sollte zudem die Kompatibilität des Modells mit dem Bildungswesen geprüft werden (Zink 2004, S. 407; Behrens/Esler 2003, S. 40).

Trotz der notwendigen Anpassung auf das Bildungswesen wurde das EFQM-Modell als grundsätzlich geeignet eingestuft. Zu den **Vorteilen** gehören u.a. der objektive Bewertungsansatz und die periodische Fortschrittsmessung (ISB 2003, S. 5ff.). Dabei sind die Verbesserungsmaßnahmen auf die Ziele der Organisation ausgerichtet. Die zugrundeliegenden Befähiger- und Ergebniskriterien können – bei gegebenem Interpretationsspielraum – auf die Anforderungen von Berufsschulen übertragen werden. In Abbildung 3 ist das adaptierte Modell dargestellt.

Im Zuge einer projektbegleitenden Befragung von Teilnehmer\*innen wurden ebenfalls **Nachteile** des Modells ersichtlich. So lässt sich der Unterricht als Kernaufgabe von Bildungseinrichtungen nicht unmittelbar messen, ohne die pädagogische Autonomie der Lehrkräfte in Frage zu stellen (Behrens/Esler 2003, S. 114; Tenberg 2003, S. 121ff.). Zudem wird der hohe Zusatzaufwand bemängelt, der mit der Durchführung eines Selbst-Assessments in Verbindung steht. Finanziell kann dieser Mehraufwand oft nicht honoriert werden, sodass die Bereitschaft im Lehrer\*innenkollegium sinkt (Schelten/Tenberg 2001, S. 56ff.).

Der Schulversuch **Projekt Regionale Kompetenzzentren (ProReKo)**, welcher 2004 in Niedersachsen durchgeführt wurde, bestätigte diese Ergebnisse. Auch hier wurde der EFQM-Ansatz wegen seiner ganzheitlichen Darstellung aller Qualitätsbereiche von Organisationen und der darauf bezogenen Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen als geeignetes Bewertungsmodell für Berufsschulen gewählt. Besonders durch die Anwendung der RADAR-Logik sollten Verbesserungspotenziale leicht(er) erkennbar werden und eigenständige Lern-/Innovationsprozesse in der Organisation gefördert werden (Künzel/Rütters 2008, S. 280f.).

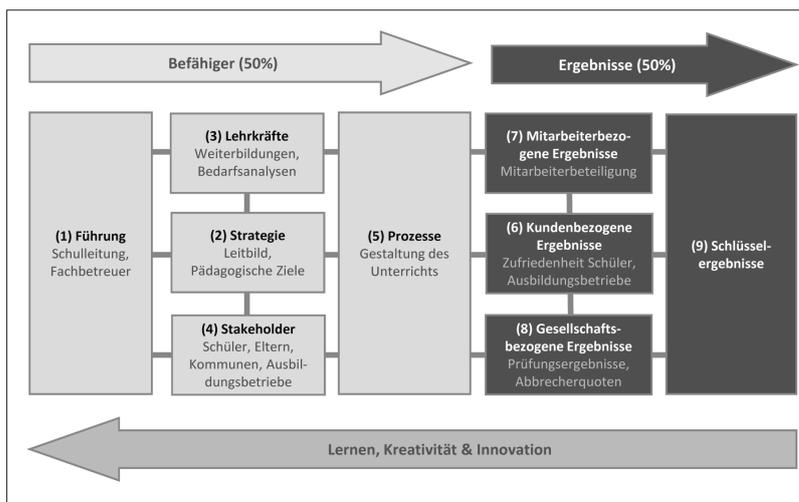
In Hochschulen fand das EFQM-Modell **erstmalig 1997 an der TU Kaiserslautern** Anwendung und wurde im Zuge dessen zur Bewertung der Qualität speziell angepasst (Zink/Voß 1999, S. 145-148). Nach Angabe der Universität wird an dem Ansatz bis heute festgehalten. So werden im wissenschaftsunterstützenden Bereich die Prozesse im Sinne eines permanenten Verbesserungsprozesses „anlassbezogen, spätestens jedoch alle zwei Jahre“ evaluiert (TUK 2020). Die Basis bildet das gemeinsame europäische Qualitätsbewertungssystem Common Assessment Framework (CAF) für öffentliche Verwaltungen (EUPAN 2019).

Aus empirischer Sicht ist die Verbreitung von EFQM in Schulen respektive Hochschulen in Deutschland (leider) nach wie vor relativ gering. So ergibt eine **Datenbankrecherche** mit WISO für die letzten 10 Jahre nur 61 Treffer (7%) bei einer Gesamttreffer-

zahl von 912. Gesucht wurde nach verschiedenen Begriffspaarungen, die in Verbindung mit EFQM stehen, z.B. „Excellence Model“, für den Zeitraum von 2011 bis 2020. Von den 61 Treffern entfallen ca. zwei Drittel auf Publikationen zu Volkshochschulen, die das EFQM-Modell im Bildungsbereich recht häufig einsetzen. Erst 2020 wurde die VHS Reckenberg-Ems als erste deutsche Bildungseinrichtung mit dem „Ludwig-Erhard-Preis in Gold“ ausgezeichnet und als „Recognised as a 6-star organization by EFQM“ bestätigt.

Zum Thema EFQM an Hochschulen bzw. Universitäten wurden im Betrachtungszeitraum lediglich sieben Publikationen (<1%) gefunden. Dies weist darauf hin, dass das EFQM-Modell in diesem Bereich in Deutschland bislang weniger relevant ist und kaum Anwendung findet. Im **europäischen Vergleich** fällt auf, dass vor allem Hochschulen und Universitäten in Großbritannien erfolgreich mit dem Modell arbeiten. In Abbildung 4 sind alle EFQM Excellence Award Prize Winner im Bereich Bildung (Education/Educational Services) seit 2011 aufgeführt, darunter allein vier Bildungseinrichtungen aus England und Schottland.

Abb. 3: Das EFQM-Modell im Modellversuch Quabs



Quelle: Schelten/Tenberg 2001.

Abb. 4: EFQM Excellence Award Prize Winner im Bereich Bildung

Jahr	EFQM Kategorie	Bildungseinrichtung	Land	Link
2020	Ludwig-Erhard-Preis in Gold/ 6-star organization by EFQM	VHS Reckenberg-Ems	Deutschland	<a href="http://www.vhs-re.de">www.vhs-re.de</a>
2019	Outstanding Achievement in Customer Experience	University of Winchester	England	<a href="http://www.winchester.ac.uk">www.winchester.ac.uk</a>
2018	Adding Value for Customers & Developing through People	Sakarya University	Türkei	<a href="http://www.sakarya.edu.tr/en">www.sakarya.edu.tr/en</a>
2016	Developing Organisational Capability	Stavropol State Agrarian University	Russland	<a href="http://www.stgau.ru/english">www.stgau.ru/english</a>
2016	Sustaining Outstanding Results	City of Glasgow College	Schottland	<a href="http://www.cityofglasgowcollege.ac.uk">www.cityofglasgowcollege.ac.uk</a>
2016	Adding value for Customers & Creating a Sustainable Future	Bradstow School	England	<a href="http://www.bradstow.wandsworth.sch.uk">www.bradstow.wandsworth.sch.uk</a>
2015	Developing Organizational Capability	Sakarya University	Türkei	<a href="http://www.sakarya.edu.tr/en">www.sakarya.edu.tr/en</a>
2011	Building Partnerships	Liverpool John Moores University	England	<a href="http://www.ljmu.ac.uk">www.ljmu.ac.uk</a>

Quelle: EFQM o. J.

## 2. Exzellenz-Bewertung im Transfer

### 2.1 Research Excellence Framework (REF)

Im Bereich des Wissens- und Technologietransfers wird intensiv daran gearbeitet, Indikatoren-Sets zur Messung des Leistungsprofils und der Transferstrukturen von Hochschulen und Universitäten zu ermitteln. Dabei gibt es sowohl länderspezifische als auch länderübergreifende **Bewertungskonzepte**, z.B. U-Multirank der Europäischen Kommission (U-Multirank o. J.). Auffällig ist, dass die Konzepte vor allem in Industrieländern entwickelt worden sind (Kruss et al. 2015, S. 32). Die übergeordnete Zielstellung geht häufig in Richtung Benchmarking und Ranking.

Dies ist auch beim britischen Exzellenz-Modell **Research Excellence Framework (REF)** der Fall, welches hier stellvertretend referiert wird. Das REF hat zum Ziel, Indikatoren für Exzellenz in der Forschung aufzustellen und diese zu nutzen, um u.a. die Leistung britischer Hochschuleinrichtungen (HEI) mit internationalen Standards zu vergleichen. Das Ergebnis ist ein umfassendes Qualitätsprofil der Forschung einer Hochschulinstitution, ähnlich wie es beim EFQM für alle Bereiche einer Organisation erstellt wird. Die Bewertung der Exzellenz erfolgt beim REF durch quantitative Messungen der Forschungsaktivität (REF 2017, S. 6).

Verantwortlich für die Bewertung von Universitäten und Hochschulen mithilfe des REFs sind die **vier Förderstellen** für höhere Bildung: Research England, Scottish Funding Council, Higher Education Funding Council for Wales und Department for the Economy Northern Ireland (Technopolis Group 2018, S. 30). Im Jahr 2014 wurde das Bewertungsmodell erstmalig für den Betrachtungszeitraum 2008 bis 2013 zur leistungsorientierten Mittelzuweisung der Universitäten genutzt (Watermeyer/Chubb 2019, S. 1555). Für den Bemessungszeitraum 2014 bis 2020 ist eine weitere Auswertung im Jahr 2021 geplant (REF 2017, S. 5).

Aus Sicht der Politik besteht das Ziel des Ansatzes darin – neben der Ermittlung von Fördergeldzuweisungen – die Wirksamkeit der bisherigen Forschungsinvestitionen aufzuzeigen und durch Benchmarking an britischen Universitäten Maßstäbe für Exzellenz zu setzen (Chowdhury et al. 2016, S. 2). Die **Aufbaustruktur** setzt sich aus vier Hauptgremien und insgesamt 34 untergeordneten Expertengremien (Units Of Assessment – UOA) zusammen. Die Hauptgremien prüfen und bestätigen die Ergebnisse der Bewertung und überwachen die UOAs auf Einhaltung der Bewertungskriterien und der internationalen Standards für Benchmarking.

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, betreffen die vier Hauptgremien die Wissenschaftsbereiche Medizin, Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften und Kunst- bzw. Geisteswissenschaften. Die **Expertengremien** sind für die tatsächliche Bewertung der insgesamt 34 Teilgebiete dieser vier Bereiche zuständig. In die Bewertung fließen jeweils die drei Kriterien Output, Impact und Environment ein. Das Kriterium Output beschreibt die Qualität der Ergebnisse, der Impact zeigt die Auswirkungen für die Gesellschaft auf und Environment bezieht sich auf Forschungsstrategien, Infrastrukturen sowie Ressourcen der Forschungseinrichtungen.<sup>2</sup>

Die Auszeichnung von Bildungseinrichtungen erfolgt beim REF in ähnlicher Weise wie beim EFQM. Auch gibt es Parallelen beim generellen Aufbau des Kriterienmodells. Die Kriterien jedes Teilgebietes werden mittels **5-stufigem Sternesystem** bewertet, wobei vier Sterne die beste Bewertungskategorie bezüglich international anerkannter Qualitätsstandards darstellt. Drei Sterne bedeuten eine gute, aber nicht den höchsten Standard, zwei Sterne stehen für anerkannte Qualität, ein Stern für die Erfüllung der Mindestanforderungen und null Sterne für nicht den Anforderungen „guter Wissenschaft“ entsprechender Leistungen.

Nachdem alle Bewertungen abgeschlossen sind, wird pro Einrichtung eine Gesamtpunktzahl ermittelt. Diese bildet die Basis für das Exzellenz-Ranking. Nachteil dieser Bewertungsmethode ist zum einen, dass diese sehr zeit- und kostenintensiv ist, da viele Nachweise gefordert werden (Wolf et al. 2016, S. 78). Zum anderen ist durch das Ranking nur ein Vergleich der Gesamtleistung, jedoch kein Benchmarking ähnlicher Universitäten untereinander möglich. Dies könnte einer „fairen Bewertung“ im Wege stehen, da Universitäten unterschiedlicher akademischer Bereiche miteinander, anstatt untereinander verglichen werden.

Abb. 5: Das Research Excellence Framework (REF), UK

Medizin und Gesundheit	Naturwissenschaften
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klinische Medizin</li> <li>• Öffentliches Gesundheitswesen</li> <li>• Zahnmedizin, Krankenpflege, Pharmazie</li> <li>• Biowissenschaften</li> <li>• Psychologie, Psychiatrie, Neurowissenschaften</li> <li>• Agrar-, Lebensmittel- und Veterinärwissenschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chemie</li> <li>• Physik</li> <li>• Mathematik</li> <li>• Informatik</li> <li>• Luft- und Raumfahrttechnik, Maschinenbau, Verfahrenstechnik</li> <li>• Elektrotechnik, Metallurgie, Werkstoffwissenschaften</li> <li>• Bauingenieurwesen</li> <li>• Allgemeine Ingenieurwissenschaften</li> </ul>
Sozialwissenschaften	Kunst- und Geisteswissenschaften
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architektur, Gebäude- und Umweltplanung</li> <li>• Geografie, Umweltwissenschaften, Archäologie</li> <li>• Volkswirtschaftslehre, Ökonometrie</li> <li>• Betriebswirtschaftslehre, Management</li> <li>• Rechtswissenschaften</li> <li>• Politikwissenschaften, Internationale Studien</li> <li>• Soziale Arbeit, Gesellschaftspolitik</li> <li>• Soziologie</li> <li>• Anthropologie- und Entwicklungsstudien</li> <li>• Erziehungswissenschaften</li> <li>• Sportwissenschaften, Freizeit, Tourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderne Sprachen, Linguistik</li> <li>• Englische Sprache, Literatur</li> <li>• Geschichte</li> <li>• Altphilologie</li> <li>• Philosophie</li> <li>• Theologie, Religionswissenschaften</li> <li>• Kunst und Design</li> <li>• Musik, Theater, Tanz, Darstellende Kunst, Film</li> <li>• Kommunikations-, Kultur- und Medienwissenschaften</li> <li>• Bibliotheks- und Informationsmanagement</li> </ul>

Quelle: REF 2017.

### 2.2 Transferbarometer in Deutschland

In der Vergangenheit wurden verschiedene **Indikatoren-Modelle** zur Bewertung der Transferleistung von Universitäten und Hochschulen entwickelt. So wurde z.B. am Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) ein Katalog von Facetten von Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften

<sup>2</sup> Es obliegt der jeweiligen Hochschule nach vorgegebenen Kriterien zu entscheiden, welche Forschungsleistungen sie in die Bewertung einbeziehen. Aus dem Grund stellen einige HEIs kurz vor der Evaluation vielversprechende Forschende ein, um von deren hohen Publikationszahlen zu profitieren, ohne jedoch die Kosten für die geleistete Forschungsarbeit tragen zu müssen. In den letzten zwei Jahren der ersten Durchführung der REF-Bewertung in UK wurde ein Einstellungsanstieg von 63% bei Verträgen mit geringfügiger Beschäftigung festgestellt (Jump 2013).

ten erarbeitet (Hachmeister et al. 2016). Im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojektes Transfer\_i wird aktuell ein Indikatoren-Set zur Messung und Analyse des forschungsbasierten Transfers entwickelt (WIHO 2019). Einen ganzheitlichen Ansatz zur Transferbewertung verfolgt der im Weiteren betrachtete Transferbarometer.

In einer gemeinsamen Initiative von Stifterverband und Helmholtz-Gemeinschaft erarbeiten fünf Hochschulen (RWTH Aachen, HTW Dresden, Universität Düsseldorf, Universität Kassel, Hochschule München) Indikatoren zur Erfolgsmessung von Transferleistung. Unter der Überschrift **Transferbarometer** soll ein differenzierter Kennzahlenkatalog erarbeitet werden, welcher die unterschiedlichen Transferprofile/-strategien der Hochschulen berücksichtigt. Dadurch soll ein hochschulübergreifender Vergleich (Benchmarking) von ähnlich ausgerichteten und strukturierten Organisationen möglich sein (Frank et al. 2019).

Der **konzeptionelle Rahmen** des Transferbarometers umfasst mehr als zehn Transferfelder, unterteilt in ressourcen- und ergebnisorientierte Felder. Nach dem Baukastenprinzip sind pro Transferfeld mehrere Kern- und Zusatzindikatoren zugeordnet. Um die Aktivitäten und Erfolge in den einzelnen Transferfeldern adäquat abzubilden, beinhaltet die Transfersystematik sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren. Wie auch andere Transfermodelle basiert der Transferbarometer auf der Input-Output-Logik, d.h. mehr Ressourcen im Transfer führen zu besseren Ergebnissen. In Abbildung 6 ist der Arbeitsstand (2019) ersichtlich.

Neben der Verbesserung von Transferprozessen und -strukturen zielt der Transferbarometer darauf ab, den **gesellschaftlichen Beitrag** von Hochschulen (Third Mission) hervorzuheben und stärker nach außen hin darzustellen. Bei der Erarbeitung des Kennzahlenkatalogs wurden deshalb „bewährte Transferindikatoren“ aus bisherigen Studien und Projekten berücksichtigt. Zusätzlich fließen die Ergebnisse aus Transfer-Audits sowie aus projektbezogenen Befragungen an den beteiligten Hochschulen ein. Die Finalisierung des Transferbarometers, einschließlich eines validierten Indikatoren-Sets, ist für Ende 2021 geplant (Stifterverband 2020).

Im folgenden Kapitel soll der hier skizzierte Bewertungsansatz des Transferbarometers mit den Anwendungsergebnissen des EFQM-Exzellenzmodells im Bildungssektor **synthetisiert** werden. Ziel ist es, die Input- und Output-Faktoren des Transferbarometers in das methodische Rahmenkonzept von EFQM 2013 zu integrieren.

Abb. 6: Der Transferbarometer: Indikatoren-Set

Input: Institutionelle Verankerung und Ressourcen		
<b>1. Selbststeuerung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung von Transfer und Kooperation in zentralen Strategiedokumenten</li> <li>• Transfer und Kooperation als Teil der internen Zielvereinbarungen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>2. Strukturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explizite und sichtbare Zuordnung des Themas Transfer und Kooperation zu einem Mitglied der Hochschulleitung</li> <li>• Existenz einer Transferorganisation</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>3. Ressourcen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe der Mittel der zentralen Transfereinrichtung/en</li> <li>• Zugriff auf ein eigenes Budget in der/den Transferorganisation/en</li> <li>• ...</li> </ul>
Output: Kooperationsformate mit Praxispartnern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft		
I. Formate aus der Forschung		
<b>1. Kooperationsforschung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Praxispartner</li> <li>• Dauer der Kooperationen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>2. Auftragsforschung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Praxispartner</li> <li>• Anzahl Folgeaufträge</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>3. Dienstleistungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Praxispartner</li> <li>• Zusammensetzung Partner</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Bereitstellung von Forschungs- und Lehrinfrastruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der ext. Nutzer*innen</li> <li>• Höhe der Einnahmen</li> </ul>	<b>5. IP-Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Erfindungsmeldungen</li> <li>• IP-basierte Gründungen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>6. Gründungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Gründungen</li> <li>• Art der Gründung</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>7. Citizen Science, Community-Based-Research, Campus-Community-Partnerschaften</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl involvierter Forscher:innen, Citizens, Studierender</li> </ul>	<b>8. Stiftungsprofessuren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stiftungsprofessuren</li> <li>• Höhe der Mittelzuflüsse</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>9. (Politik-)Beratung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Beratungsanlässe</li> <li>• Zahl der politischen Akteure</li> <li>• ...</li> </ul>
II. Formate aus der Lehre		
<b>10. Duale Studiengänge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Studiengänge</li> <li>• Anzahl Studierende</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>11. Abschlussarbeiten mit Praxispartnern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl BA/MA/Promotionen</li> <li>• Zusammensetzung der Praxispartner ...</li> </ul>	<b>12. Curricular verankerte studentische Praxisprojekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der involvierten Studierenden</li> <li>• Anzahl der Angebote</li> </ul>
<b>13. Service-Learning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der involvierten Lehrkräfte</li> <li>• Lernstories</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>14. Weiterbildungsformate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Teilnehmende</li> <li>• Einnahmen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>15. Strukturierte Programme für (außer-)schulische Lernorte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Labore</li> <li>• Anzahl Formate</li> <li>• ...</li> </ul>
III. Formate aus der Kommunikation und Vernetzung		
<b>16. (Deutschland-) Stipendien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der stipendiengebenden Praxispartner</li> <li>• Zusammensetzung der Praxispartner</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>17. Karrieremessen mit Praxispartnern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Aussteller</li> <li>• Passfähigkeit zu bestehenden Kompetenzfeldern</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>18. Öffentliche (außer-)curriculare Veranstaltungen für nicht-typische HS-Zielgruppen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Veranstaltungen</li> <li>• Anzahl Teilnehmende</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>19. Medienarbeit, Medienkommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Beiträge über eigene Kanäle/Medien</li> <li>• Kennzahlen Medienresonanz</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>20. Maßnahmen der Wissenschaftskommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Veranstaltungen</li> <li>• Anzahl populärwissenschaftliche Fachvorträge</li> </ul>	

Basis: Frank et al. 2019.

ren. Damit werden die konzeptionellen Grundlagen für die Exzellenz-Bewertung des Wissens- und Technologietransfers von Hochschulen gelegt. Dies beinhaltet auch die exemplarische Operationalisierung und Zuordnung von Indikatoren zu den abgeleiteten (Haupt-)Kriterien des Bewertungsmodells.

### 3. Transferorientiertes EFQM-Modell

#### 3.1 Erarbeitung eines angepassten Kriterienmodells

Der Vorschlag der Autor\*innen für das adaptierte Kriterienmodell nach EFQM 2013 ist in Abbildung 7 dargestellt. Wie leicht nachvollziehbar ist, wurde die Grundstruktur des Exzellenzmodells mit insgesamt neun **Befähiger- und Ergebniskriterien** beibehalten. Die Befähigerkriterien korrespondieren dabei mit den Input-Faktoren des Transferbarometers zur „institutionellen Verankerung“. Im Fokus stehen die (1) Führung, (2) Strategie-

gie, (3) Mitarbeiter\*innen, (4) Ressourcen und (5) Prozesse. Bei den Ergebniskriterien wird auf die drei Zieldimensionen der Hochschultätigkeit fokussiert: (6) Lehre, (7) Forschung und (8) Third Mission. Zusätzlich benannt werden die transferorientierten (9) Schlüsselergebnisse.

In einem zweiten Schritt sind die Hauptkriterien des Modells – mittels der Angabe von Teilkriterien – zu spezifizieren. Dazu empfiehlt sich eine inhaltliche Durchsicht und **Clustering** der im Transferbarometer identifizierten Transferfelder und -indikatoren. Die Zuordnung zu den einzelnen Befähiger- oder Ergebniskriterien gestaltet sich dabei nicht immer eindeutig. Während sich z.B. die Ergebnisse des „IP-Managements“, z.B. Anzahl Erfindungsmeldungen, unmittelbar dem Ergebniskriterium (7) Forschung zuordnen lassen, betrifft die „bereitgestellte Infrastruktur für Forschung und Lehre“ mehrere Kriterien im Modell.

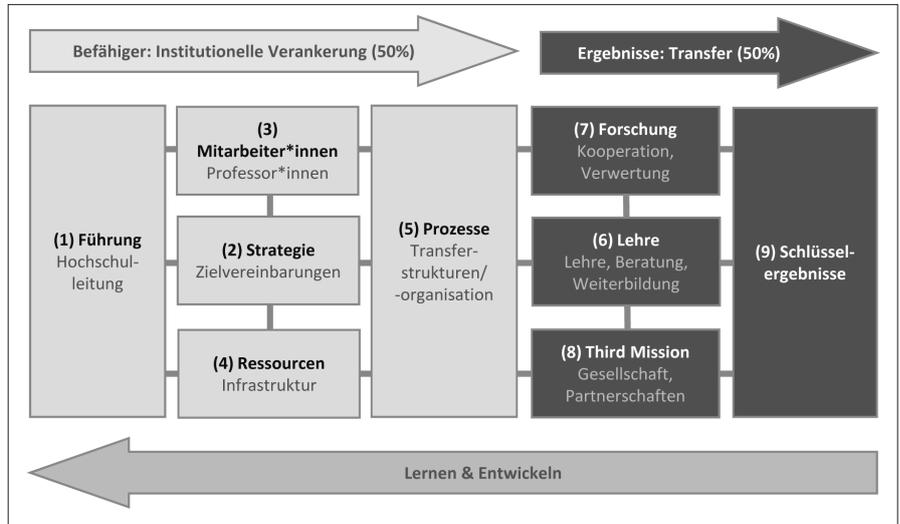
Der dritte Schritt zur Adaption des EFQM-Modells für die Bewertung des Wissens- und Technologietransfers an Hochschulen ist die Festlegung der maximal erreichbaren Punktzahl und damit die **Gewichtung** der einzelnen Kriterien. Da bisher kaum Anwendungserfahrungen im Hochschulbereich vorliegen, sollte sich an die vorgegebene Bepunktung/Gewichtung des EFQM-Exzellenzmodells 2013 gehalten werden. Danach können im Idealfall über alle Kriterien max. 1.000 Punkte (100%) erreicht werden. Die beiden Bereiche – Befähiger und Ergebnisse – gehen jeweils mit max. 500 Punkten (50%) ein. Für die Bewertung der Teilkriterien sind in einem weiteren Schritt individuelle Verteilungen zu erarbeiten.<sup>3</sup>

Durch ein regelmäßiges Selbst- und/oder Fremd-Assessment soll ein kontinuierlicher **Lern- und Verbesserungsprozess** in Gang gesetzt werden. Dieser bezieht sich sowohl auf das Modell selbst, einschließlich der verwendeten Kriterien und Indikatoren, als auch auf die Organisation, welche sich nach und nach – der RADAR-Logik folgend – dem Idealzustand (100%) annähert. In Abbildung 7 ist der Prozess durch einen entsprechenden Pfeil, der von rechts nach links verläuft, gekennzeichnet. Dies entspricht der Analyserichtung, d.h. ausgehend von den erzielten Ergebnissen sind – bei Vorliegen signifikanter Abweichungen – die Ursachen in den Befähigerkriterien zu suchen und entsprechend abzustellen.

### 3.2 Operationalisierung und Zuordnung von Indikatoren

Für die Operationalisierung der Kriterien des EFQM-Modells kann in einem ersten Schritt auf die Indikatoren und Messansätze, die im Rahmen des Transferbarometers entwickelt worden sind, zurückgegriffen werden (siehe Abb. 6). In der Tabelle in Abbildung 8 ist dieser Operationalisierungsschritt beispielhaft für die Kriterien (2) Strategie und (7) Forschung vorgenommen worden. Zusätzlich angegeben ist die (prozentuale) Wertigkeit der Kriterien nach dem EFQM-Standardansatz.

Abb. 7: Transferorientiertes EFQM-Modell für Hochschulen



Um eine Bewertung nach dem EFQM-Modell effektiv vornehmen zu können, ist in einem weiteren Schritt die RADAR-Methodik anzuwenden, welche einen kontinuierlichen Analyse- und Verbesserungsprozess beinhaltet. Wie oben ausgeführt, sind dafür Referenzlisten mit entsprechenden Bewertungsmaßstäben bereitzustellen, anhand deren der individuelle **Erfüllungsgrad** pro (Teil-) Kriterium ermittelt werden kann. Beim EFQM-Modell wird ein abgestuftes Rating, differenziert nach Enabler- und Results-Kriterien, vorgeschlagen. Alternativ bietet sich das in Kapitel 2.1 beschriebene 5-Sternesystem des REF-Ansatzes an.

Die Konzeption und Einführung eines transferorientierten EFQM-Modells sind damit grob skizziert. Für eine weiterführende Spezifikation sind – neben Benchmarking und Forschung – konkrete Anwendungsbeispiele, d.h. Pilotprojekte in Hochschulen, erforderlich. Dabei stellt sich für viele Organisationen die Frage nach der **Wirtschaftlichkeit**. Zur Objektivierung sind in Abbildung 9 qualitative Bewertungskriterien zum Aufwand-Nutzen-Verhältnis angegeben. Als Referenzrahmen dient das in den Abbildungen 7 und 8 spezifizierte Modell.

### 4. Fazit

Mit Fokus auf „Qualität im Transfer“ erscheint eine Adaption des betriebswirtschaftlich ausgerichteten EFQM-Modells im Hochschulbereich generell zielführend. Unter der Maßgabe, dass Hochschulen für die „Produktion und Verbreitung von Wissen“ stehen, ist der Einsatz praxisbewährter Konzepte und Instrumente nicht nur hilfreich, sondern unausweichlich. Trotz regelmäßiger Versuche und Ansätze zur Übertragung einschlägiger **Managementkonzepte** auf den (deutschen) Hochschulbetrieb, blieb die Umsetzung bisher eher rudimentär.

<sup>3</sup> Die Gewichtung der Kriterien im EFQM-Modell ist erfahrungsbasiert und wird im Zuge von Revisionen teilweise angepasst. Dieses Vorgehen wird u.a. von Stockmann (2002) kritisiert, der darauf hinweist, dass bei der Festlegung der Gewichtungsfaktoren leicht der Eindruck der Willkürlichkeit entstehen kann. Um diesem vorzubeugen, ist eine Formalisierung des Prozesses zur Anpassung und Weiterentwicklung des Exzellenzmodells unabdingbar.

Dies gilt mit Einschränkungen auch für die Anwendung des EFQM-Exzellenzmodells.

Vor diesem Hintergrund versucht der vorliegende Beitrag eine Brücke zur Transferforschung zu schlagen. Gerade im Hinblick auf das Untersuchungsgebiet der Transferindikatorik zeigt sich aus Sicht der Autor\*innen ein hohes **Synergiepotenzial**. In beiden Fällen wird danach gestrebt, Modelle zu entwickeln, die eine erfolgreiche Organisationsentwicklung unterstützen. Ein wichtiger Baustein ist dabei die Objektivierung/Bewertung von Prozessen und Strukturen, die zu herausragenden bzw. exzellenten Ergebnissen führen. Dabei soll ein Zusammenhang zwischen Inputs (Befähigern) und Outputs (Ergebnissen) hergestellt werden.

Der Blick in die Zukunft fällt zweigeteilt aus. So erfährt das Thema **Transferindikatorik** – national wie international – in den letzten Jahren eine steigende Aufmerksamkeit. In Deutschland unterstützen verschiedene Institutionen aktiv die Forschung auf diesem Gebiet, z.B. Stifterverband, TransferAllianz. Dies wird über kurz oder lang zu mehr Transparenz im Wissen- und Technologietransfer führen. Gleichzeitig sind – gerade im Hochschulbereich – Ranking und Benchmarking-Studien höchst umstritten, da sie (unmittelbar) Auswirkung auf Reputation und Finanzen haben. Es ist eine dynamische Diskussion in der Zukunft zu erwarten.

**Literaturverzeichnis**

Behrens, S./Esser, C. (2003): Qualitätsmanagement in beruflichen Schulen: Eignung des EFQM-Modells für Excellence. In: Wirtschaft und Erziehung, 1, S. 3-8.

Binner, H. (2005): Auf dem Weg zur Spitzenleistung Managementleitfaden für die EFQM-Modellumsetzung, München.

Chowdhury, G./Koya, K./Philipson, P. (2016): Measuring the Impact of Research: Lessons from the UK's Research Excellence Framework 2014. In: PLOS ONE, 11 (6), p. 2.

DGQ (o. J.): Das EFQM Excellence Modell 2013. URL: <https://www.dgq.de/wp-content/uploads/2018/06/EFQM-Excellence-Model-2013-Free-German-Partners.pdf> (23.05.2021).

EFQM (o. J.): Recognition Database. URL: [shop.efqm.org/recognition-database/](http://shop.efqm.org/recognition-database/) (23.05.2021).

Fonseca, L. (2021): The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. In: Total Quality Management & Business Excellence, p. 19.

Frank, A./Krume, J./Lehmann-Brauns, C./Meyer, M. (2019): Transfer-Audit: Diskussionspapier 2: Feedback zu bisherigen Veränderungen: Konsequenzen des Transfer-Audits an Hochschulen. Stifterverband (Hg.). Essen.

**Abb. 8: Operationalisierung von EFQM-Kriterien im Beispiel**

EFQM-Kriterium	Indikator	Messung/Operationalisierung	Wert
<b>Befähiger-Kriterium</b>			
<b>(2) Strategie</b>	Selbststeuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung von Transfer und Kooperation in zentralen Strategiedokumenten</li> <li>• Transfer und Kooperation als Teil der internen Zielvereinbarungen, Anreizstrukturen und Anerkennungskultur</li> <li>• Transfer und Kooperation als Kriterium bei Berufungen</li> <li>• Transferstrategie vorhanden, in Gremien debattiert und beschlossen</li> <li>• Transfer wird in Evaluations-/Qualitätsmanagementdokumenten berücksichtigt</li> </ul>	10%
	<b>Ergebnis-Kriterium</b>		
<b>(7) Forschung</b>	Kooperationsforschung, Auftragsforschung, Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Zusammensetzung der Praxispartner</li> <li>• Anzahl und Dauer der Kooperationen</li> <li>• Anzahl der Folgeaufträge</li> <li>• Drittmittel aus Förderprogrammen bzw. Wirtschaft</li> <li>• Anzahl kooperativer Professuren mit Unternehmen</li> <li>• Verortung/Bezug zu bestehenden Forschungsstärken</li> </ul>	15%
	Bereitstellung von Forschungs- und Lehrinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl externer Nutzer*innen</li> <li>• Höhe der generierten Einnahmen</li> </ul>	
	IP-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Erfindungsmeldungen und Veröffentlichung</li> <li>• Anzahl prioritätsbegründender Patentanmeldungen</li> <li>• Anzahl Gebrauchs- und Geschmacksmuster</li> <li>• Anzahl Markenmeldungen</li> <li>• Anzahl und Einnahmen aus IP-Lizenzen, IP-Verkäufen</li> <li>• IP-basierte Gründungen</li> </ul>	
	Gründungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Art der Gründungen</li> <li>• Anzahl der an Gründungen Beteiligten</li> <li>• Anzahl der eingereichten/erfolgreichen Anträge beim EXIST-Forschungstransfer und Gründerstipendium</li> <li>• Zahl der Gründungen, die in bundesweiten Wettbewerben ausgezeichnet wurden</li> <li>• Form und Höhe der ext. Finanzierung in Gründungen</li> <li>• Nachhaltigkeit der Gründungen</li> <li>• Beteiligungen an Gründungen</li> </ul>	
	Citizen Science, Community-Based-Research, Campus-Community-Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl involvierter Forschender, Citizens, Partner etc.</li> <li>• Drittmittel</li> <li>• Passfähigkeit zu bestehenden Kompetenzfeldern</li> <li>• Case Studies zu erreichter Umsetzung aus Sicht der verschiedenen Stakeholder</li> </ul>	
	Stiftungsprofessuren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Stiftungsprofessuren</li> <li>• Höhe der Mittelzuflüsse</li> <li>• Passfähigkeit zu Forschungs- und Lehrschwerpunkten</li> </ul>	
	(Politik-) Beratung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Projekte und Beratungsanlässe</li> <li>• Anzahl der polit. Akteure/involvierten Forschenden</li> <li>• Ebene: Kommune, Land, Bund, International</li> </ul>	

**Abb. 9: Aufwand-Nutzen-Bewertung des EFQM-Modells**

Aufwand	Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifizierung des Modells, insb. Operationalisierung der Teilkriterien und Indikatoren</li> <li>• Qualifizierung von Mitarbeitern/Ausbildung von EFQM-Assessoren für Selbstbewertung</li> <li>• Regelmäßige (jährliche) Durchführung mit Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Bewertung des Exzellenzniveaus im Wissens- und Technologietransfer</li> <li>• Erkennen von Verbesserungspotenzialen sowie Ursachen von Transferhemmnissen</li> <li>• Effektives Management-Tool zur Organisationsbewertung und -entwicklung</li> </ul>

Gomez, J. G. et al. (2010): A critical evaluation of the EFQM Model. In: IJQRM, pp. 484-502.

Hachmeister, C./Möllenkamp, M./Roessler, I./Scholz, C. (2016): Katalog von Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Gütersloh.

Hohmann, K. (2009): Unternehmens Excellence Modelle: Das EFQM-Modell. Hamburg.

ISB Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung (Hg.) (2003): Qualitätsentwicklung in der Berufsschule: Abschlussbericht zum BLK-Verbundmodellversuch. München.

- Jump, P. (2013):* Twenty per cent contracts rise in run-up to REF. URL: <https://www.timeshighereducation.com/news/twenty-per-cent-contracts-rise-in-run-up-to-ref/2007670>.article (14.06.2021).
- Kruss, G./Adeoti, J./Nabudere, D. (2015):* Bracing for change: making universities and firms partners for innovation in sub-Saharan Africa. In: Albuquerque, E./Suzigan, W./Kruss, G./Lee, K. (eds.): *Developing National Systems of Innovation*. Cheltenham, pp. 31-54.
- Künzel, J./Rütters, K. (2008):* Qualitätsentwicklung und -sicherung an berufsbildenden Schulen mit Hilfe des EFQM-Modells: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. In: *Wirtschaft und Erziehung*, 61 (3), S. 271-294.
- Moll, A. (2019):* Spitzenleistung ohne Excellence? In: *QZ*, 11, S. 36-39.
- Nenadál, J. (2020):* The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept? In: *Quality Innovation Prosperity*, 24 (1), pp. 17-28.
- Nickel, S. (2008):* Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30 (1), S. 16-39.
- Präsident der TU Kaiserslautern (Hg.) (2020):* Verkündungsblatt Nr. 2/01.04.2020 der TU Kaiserslautern. Amtliche Bekanntmachungen. Kaiserslautern.
- REF (eds.) (2017):* Initial decisions on the Research Excellence Framework 2021. Bristol.
- Schelten, A./Tenberg, R. (Hg.) (2001):* Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen (QUABS). München.
- Sommerhoff, B. (2018):* EFQM zur Organisationsentwicklung. 2. Auflage. München.
- Stifterverband (Hg.) (2019):* Diskussionspapier: Erfolgsmessung von Transfer und Kooperation an Hochschulen. 2. Ausgabe. o. O.
- Stockmann, R. (2002):* Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte? In: *CEval-Arbeitspapiere*, 3. Saarbrücken.
- Stifterverband (Hg.) (2020):* Transferbarometer: Ziele und Projektdesign. Berlin.
- Technopolis Group (eds.) (2018):* Review of the Research Excellence Framework. Brighton.
- Tenberg, R. (2003):* Dienstleistung Unterricht: Unstimmigkeiten bei der Adaption betrieblicher Instrumente von Qualitätsmanagement an Schulen. In: Zöllner, A./Gerds, P. (Hg.): *Qualität sichern und steigern*. Bielefeld, S. 121-146.
- Töpfer, A. (2002):* Business Excellence. Frankfurt a.M.
- Töpfer, A./Mehdorn, H. (1995):* Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen. 2. Auflage. München.
- U-Multirank (o. J.):* U-Multirank's approach to university rankings. URL: [www.umultirank.org/about/methodology/our-approach/](http://www.umultirank.org/about/methodology/our-approach/) (30.05.2021).
- VHS Reckenberg-Ems (2021):* EFQM. URL: <https://www.vhs-re.de/ueberuns/qualitaetsmanagement/efqm> (30.05.2021).
- Watermeyer, R./Chubb, J. (2019):* Evaluating 'impact' in the UK's Research Excellence Framework (REF): liminality, looseness and new modalities of scholarly distinction. In: *Studies in Higher Education*, 44 (9), pp. 1554-1566.
- WIHO (Hg.) (2019):* Transfer\_i: Vorhabenbeschreibung. URL: <https://www.wihoforschung.de/de/transfer-i-2698.php> (20.05.2021).
- Wolf, B./Szerencsits, M./Gaus, H./Heß, J. (2016):* Evaluierung von gesellschaftlichen Leistungen der Forschung: Synergien mit der anwendungsorientierten Forschungsförderung. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 25 (1), S. 76-86.
- Zink, K./Voß, W. (1999):* Total Quality Management – Umsetzung im Hochschulbereich. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): *Qualität an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik*, 1 – Projekt Qualitätssicherung. Bonn, S. 144-161.
- Zink, K. (2004):* TQM als integratives Managementkonzept das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung: mit Selbstbewertungsprozess: berücksichtigt Reviews des EFQM-Modells von 2000 und 2002. 2. Auflage. München.

■ **Sven Günther**, Prof. Dr., Professur für Prozess- und Innovationsmanagement, HTW Dresden, Verbundprojektleiter für Transfer\_i (BMBF) sowie Transferbarometer (Stifterverband), E-Mail: [swen.guenther@htw-dresden.de](mailto:swen.guenther@htw-dresden.de)

■ **Judith Schulze**, B.A. cand., studentische Mitarbeiterin, HTW Dresden, Verbundprojekt Transferbarometer, E-Mail: [judith.schulze@htw-dresden.de](mailto:judith.schulze@htw-dresden.de)

■ **Laura Harzendorf**, B.A., Absolventin der HTW Dresden, Forschungsschwerpunkt Exzellenzmessung im WTT, E-Mail: [laura.harzendorf@gmx.de](mailto:laura.harzendorf@gmx.de)