



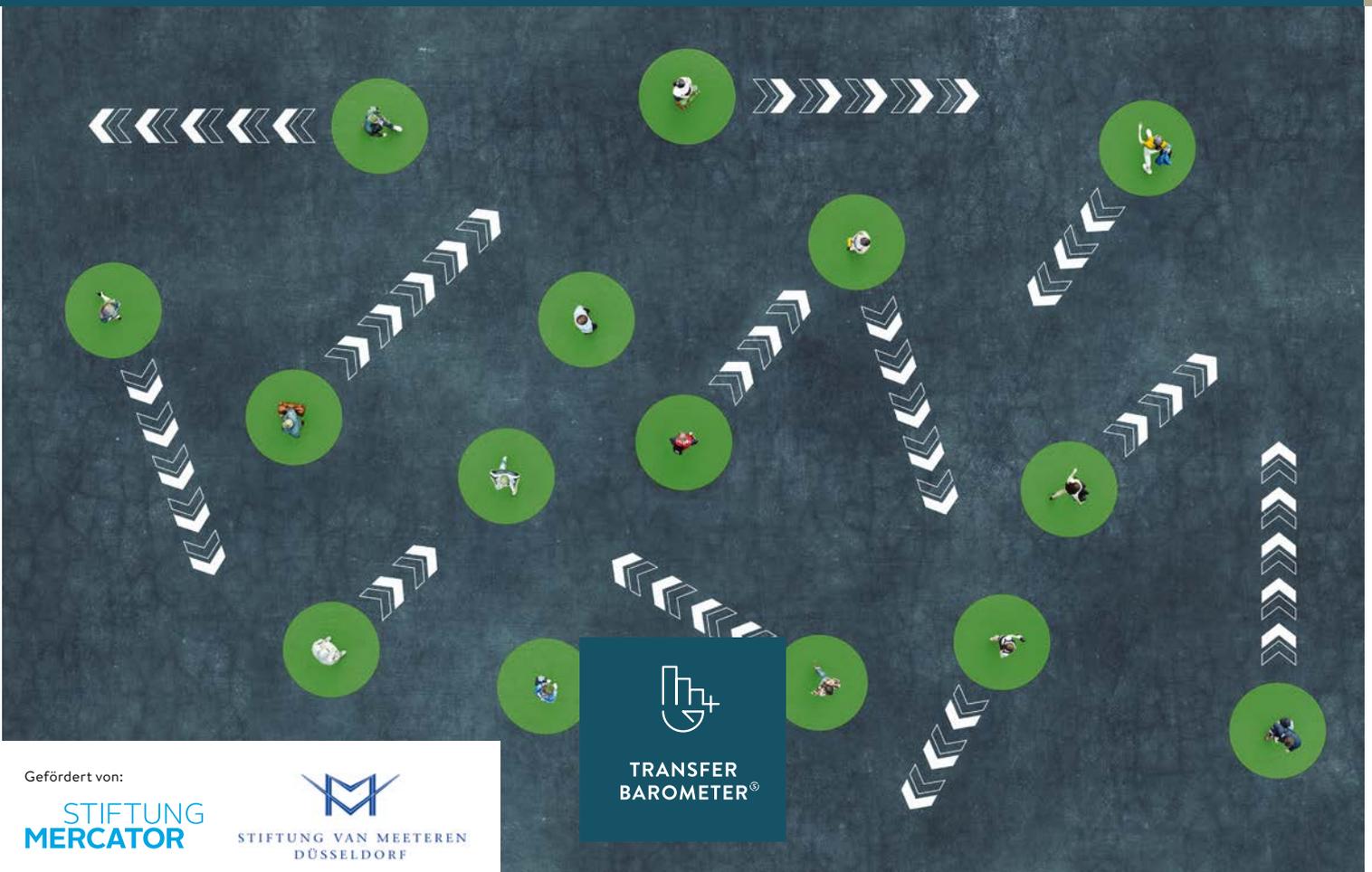
STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

HELMHOLTZ SPITZENFORSCHUNG FÜR
GROSSE HERAUSFORDERUNGEN

Konzeptionelle Grundlagen und Empfehlungen

TRANSFERBAROMETER: STRATEGISCHE POTENZIALE UND UMSETZUNG

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.)



Gefördert von:

**STIFTUNG
MERCATOR**

STIFTUNG VAN MEETEREN
DÜSSELDORF

**TRANSFER
BAROMETER®**

INHALT

| | |
|---|-----------|
| 01 EINLEITUNG | 02 |
| 02 ZIELE, NUTZEN UND AUFBAU | 05 |
| 2.1 Nutzen des Transferbarometers | 06 |
| 2.2 Transfersystematik als konzeptionelle Grundlage | 07 |
| 2.3 Unterteilung in Kernindikatoren und optionale Indikatoren | 07 |
| 2.4 Fokus: institutionelle Voraussetzungen und Transferfelder | 09 |
| 2.5 Zwischenfazit | 12 |
| 03 EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG DES TRANSFERBAROMETERS | 13 |
| 3.1 Erfolgsfaktoren | 14 |
| 3.2 Ausblick | 16 |
| IMPRESSUM | 17 |



Das Transferbarometer wurde gefördert von der
Stiftung Mercator und der Stiftung van Meeteren.

EINLEITUNG



01

-
- » Transfer ist für die institutionelle Entwicklung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zunehmend relevant.
 - » Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen weisen profilbedingte Unterschiede im Wissens- und Technologietransfer auf.
 - » Zentrale Herausforderung ist die Erfassung, Einordnung und transparente Darstellung von Leistungen und Erfolgen im Wissens- und Technologietransfer.
 - » Geeignete quantitative und qualitative Indikatoren helfen, Transparenz bei Aktivitäten und Entwicklungspotenzialen zu erreichen und unterschiedliche Profile widerzuspiegeln.
 - » Das Transferbarometer hat bestehende Indikatoren für wirtschafts- und technologienahen Transfer weiterentwickelt und als mögliche Grundlage für eine Standardisierung geschärft.
 - » Für ein breites Transferverständnis wurden weitere Transferfelder definiert und dazu passende Indikatoren entwickelt und erprobt.
 - » Das Transferbarometer bietet einen praxiserprobten Ansatz zur Darstellung, Schwerpunktsetzung und Weiterentwicklung verschiedener Transferprofile von Wissenschaftseinrichtungen.
-

Transfer- und Kooperationsaktivitäten* mit wissenschaftsexternen Partnerinnen und Partnern sind für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen ein zunehmend relevantes Handlungsfeld. Die Darstellung von Transferleistungen und -erfolgen hilft Wissenschaftseinrichtungen dabei, die gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz ihrer Forschung und Lehre zu verdeutlichen. Wissens- und Technologietransfer trägt zur Einwerbung öffentlicher Fördermittel und privater Drittmittel bei, ist Bestandteil institutioneller Strategien und unterstützt die Profilbildung und Außendarstellung. Transfer kann als ein Differenzierungsmerkmal beispielsweise auch zum Studierendenmarketing genutzt werden.



Die Darstellung von Transferleistungen und -erfolgen hilft Wissenschaftseinrichtungen dabei, die gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz ihrer Forschung und Lehre zu verdeutlichen.

An vielen Wissenschaftseinrichtungen ist die systematische Betrachtung und strategische Nutzung dieses Handlungsfelds noch in der Entwicklung. Transfer hat an Einrichtungen vielfach den Charakter eines „blinden Flecks“, einzelne Leuchtturmprojekte sind zwar bekannt, eine ganzheitliche Bestandsaufnahme und Übersicht gibt es jedoch nicht. Auch gibt es oftmals kein klares Verständnis davon, welche Aktivitäten dem Wissenstransfer zuzuordnen sind. So zählen viele Aktivitäten weder auf die strategischen Ziele noch auf die Leistungsbilanz der jeweiligen Einrichtungen ein. Auch auf individueller Ebene besteht noch zu wenig Sichtbarkeit und Wertschätzung für transferaktive Personen. Es fehlen oft transferspezifische Anreize, und die Transferaktivitäten werden nicht systematisch gefördert.

Damit Wissenschaftseinrichtungen das Potenzial zur strategischen Positionierung und zur institutionellen Gesamtentwicklung besser erschließen können, wird mehr Transparenz über bestehende Transferaktivitäten, über profilspezifische Stärken sowie Entwicklungs- und Steuerungsmöglichkeiten benötigt. Hierfür ist es für Wissenschaftseinrichtungen förderlich, ihren Transfer mit Indikatoren zu erfassen und darzustellen. Eine Betrachtung bestehender Instrumente und Indikatoren zur Erfassung zeigt, dass sich insbesondere Transferleistungen und

* Dem Transferbarometer liegt ein breites Transferverständnis zugrunde, das heißt Transfer umfasst alle Formen der Kooperationsbeziehungen und des Austausches zwischen Wissenschaftseinrichtungen und externen Partnerinnen und Partnern in Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor.

Kooperationsbeziehungen, die nicht wirtschafts- oder technologienah ausgerichtet sind, mit vorhandenen Ansätzen nur unzureichend erheben und abbilden lassen. Um bei einem breiten Transferverständnis die gesamte Bandbreite möglicher Transferaktivitäten und institutioneller Transferprofile darzustellen, sind weitere quantitative und qualitative Indikatoren erforderlich.

Hier setzt das Transferbarometer an: Es hinterfragt, erweitert und schärft bestehende Indikatoren für wirtschafts- und technologienahen Transfer und unterbreitet Vorschläge zur möglichen Standardisierung. Darüber hinaus verbreitert das Transferbarometer die Perspektive auf Transfer und entwickelt neue Indikatorensets zur Abbildung eines nicht auf wirtschafts- und technologienahen Transfer beschränkten Transferverständnisses. Die Indikatoren wurden gemeinsam mit fünf ausgewählten Hochschulen und sechs Helmholtz-Zentren mit unterschiedlichen Transferprofilen entwickelt und an den Einrichtungen praktisch erprobt. Die Indikatoren des Transferbarometers sind nicht als abschließend zu verstehen. Vielmehr geht es darum, das vorgeschlagene Standardset an eigene Bedürfnisse anzupassen und es zu erweitern. Ziel des Transferbarometers ist es, Transparenz und Sichtbarkeit über Transferaktivitäten an Wissenschaftseinrichtungen herzustellen und konkrete Ansatzpunkte für die organisationsinterne Steuerung zu schaffen.

Die bei der Erprobung des Transferbarometers gesammelten Erfahrungen zeigen, dass die Erfassung mit einem spürbaren Erhebungsaufwand einhergeht. Dies liegt in erster Linie an der Vielzahl und Vielfalt möglicher Transferaktivitäten, die zudem häufig dezentral und von verschiedenen Akteuren und Organisationseinheiten durchgeführt werden. Darüber hinaus existieren vor allem in nicht wirtschafts- und technologienahen Transferbereichen noch keine eingespielten Prozesse, Strukturen und Erhebungsroutinen für die Erfassung von Informationen möglichst direkt an der Quelle. Bei der endgültigen Auswahl der Indikatoren stand eine hohe Aussagekraft kombiniert mit einer grundsätzlichen Machbarkeit und einem vertretbaren Erhebungsaufwand im Fokus.

Die vorliegende Handreichung zeigt, wie die operative Erfassung und Darstellung von Transfer an Wissenschaftseinrichtungen mithilfe des Transferbarometers gelingen kann. Sie stellt die konzeptionellen Grundlagen und Mehrwerte des Transferbarometers vor und gibt Hinweise für die praktische Umsetzung. Der Fokus liegt auf transferfeldübergreifenden Erkenntnissen und Erfahrungen sowie auf konkreten methodischen Hinweisen und Empfehlungen.

Die Ausführungen werden inhaltlich ergänzt durch einen separaten Indikatorenkatalog mit einer ausführlichen Darstellung sämtlicher Indikatorensets und transferfeldspezifischen Hinweisen zur Erhebung.

Damit erhalten Interessierte eine praktische Handreichung für die Erfassung und Darstellung ihres Transferhandelns. Diese bietet in der Praxis erprobtes Wissen sowie Anregungen und Orientierung für die operative Durchführung. Wissenschaftseinrichtungen, die Transfer als relevante wissenschaftliche Leistungsdimension stärken möchten, kann die Handreichung zur Sensibilisierung, Motivation und Hilfestellung dienen.



Um die gesamte Bandbreite möglicher Transferaktivitäten und institutioneller Transferprofile darzustellen, sind weitere quantitative und qualitative Indikatoren erforderlich.



Handreichung zur Erfassung mit Indikatorenkatalog: www.stifterverband.org/transferbarometer/handreicherung

ZIELE, NUTZEN UND AUFBAU



02

Ziel des Transferbarometers ist es, Wissenschaftseinrichtungen in der Praxis erprobte Indikatoren für die profilspezifische Erfassung und Darstellung ihrer Transferaktivitäten bereitzustellen. Die Indikatoren versetzen Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in die Lage, ihr Transferhandeln in Hinblick auf die institutionellen Zielsetzungen systematisch zu erfassen und strategisch weiterzuentwickeln.

2.1 Nutzen des Transferbarometers

Das Transferbarometer ermöglicht mehr Transparenz bei Stärken, Herausforderungen und einzelnen Kompetenz- und Entwicklungsfeldern. Aktivitäten und Formate in unterschiedlichen Transferfeldern werden mittels quantitativer und qualitativer Indikatoren beschreibbar. Die wiederholte Erhebung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ermöglicht zeitliche Vergleiche und zeigt Entwicklungen auf. Die dabei deutlich werdenden Entwicklungen eröffnen die Möglichkeit, durch geeignete Maßnahmen und Aktivitäten zu steuern und Transferfelder zu stärken. Das Transferbarometer als Instrument ist nicht darauf ausgerichtet und nur bedingt dazu geeignet, Externen eine vergleichende Bewertung des Transfergeschehens an unterschiedlichen Wissenschaftseinrichtungen zu ermöglichen.



ZENTRALE MEHRWERTE DER TRANSFERSYSTEMATIK:

Systematisierung der Bandbreite möglicher Transferaktivitäten und -formate sowie Betrachtung von Profilstärken und Entwicklungsfeldern

ABBILDUNG 1: TRANSFERSYSTEMATIK

Konzeptionelle Grundlage für breites Transferverständnis



Quelle: eigene Darstellung

Es fokussiert vielmehr auf eine angemessene Darstellung unterschiedlicher Profile mit einem standardisierten Indikatorenbakasten. Das geeignete Indikatorenset für eine wissenschaftliche Einrichtung kann von ihr selbst in Abhängigkeit von der strategischen Schwerpunktsetzung zusammengestellt werden. Alternativ können alle Transferfelder betrachtet werden, um eine ganzheitliche Sicht zu erhalten und die strategische Planung auf dem ermittelten Istzustand aufzubauen. Das Transferbarometer verfolgt explizit keine Aufstellung eines Transferrankings. Es kann jedoch eine Harmonisierung des Transferverständnisses und der Indikatorik über Einrichtungsgrenzen hinweg unterstützen und auf dieser Grundlage Vergleiche ermöglichen.

2.2 Transfersystematik als konzeptionelle Grundlage

Grundlegende Voraussetzung für die Erfassung und Darstellung von Leistungen und Erfolgen im Wissens- und Technologietransfer ist die Definition des einrichtungsspezifischen Transferverständnisses und der strategischen Zielsetzungen im Transfer. Dabei geht es um die Frage, welche Transferfelder und -aktivitäten zum Transferprofil der Einrichtung gehören und wie sich diese zu Forschung und Lehre verhalten. Die Transfersystematik dient der Definition und Reflexion dieses Transferverständnisses. Unter Berücksichtigung bestehender nationaler und internationaler Ansätze wurde sie gemeinsam mit den beteiligten Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen entwickelt (siehe Abbildung 1). Die Untergliederung in institutionelle Voraussetzungen und acht Transferfelder spiegelt ein breites Transferverständnis wider und bezieht die gesamte vorgefundene Bandbreite möglicher Aktivitäten und Formate über alle Profile der teilnehmenden Einrichtungen ein. Sie umfasst wirtschafts- und technologie-nahen Transfer ebenso wie einen erweiterten Wissenstransfer und Kooperationen mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren. Die institutionellen Voraussetzungen beschreiben zentrale Erfolgsfaktoren für das Ermöglichen von Transfer- und Kooperationsaktivitäten. Auf Grundlage der Transfersystematik können Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Transferaktivitäten kategorisieren, ihre spezifischen Transferprofile reflektieren und dieses Wissen für die Auswahl der zu erfassenden Transferfelder beziehungsweise Indikatoren nutzen. Das Transferprofil einer Einrichtung setzt sich zusammen aus einer spezifischen Kombination einzelner Transferfelder.

Der zentrale Mehrwert der Transfersystematik besteht darin, die Bandbreite möglicher Transferaktivitäten und Formate zu systematisieren und auf dieser Grundlage Profilstärken und Entwicklungsfelder zu betrachten.

2.3 Unterteilung in Kernindikatoren und optionale Indikatoren

Den in der Transfersystematik aufgeführten Transferfeldern und institutionellen Voraussetzungen sind jeweils spezifische Indikatorensets zugeordnet. Jedes Indikatorenset besteht aus einer Reihe von *Kernindikatoren* und *optionalen Indikatoren*.

Die *Kernindikatoren* bieten die komprimierte Darstellung eines Transferfeldes über eine limitierte Anzahl wichtiger Indikatoren mit hoher Aussagekraft. Sie sind im gemeinsamen Abstimmungs- und Erprobungsprozess von den beteiligten



Die Untergliederung in institutionelle Voraussetzungen und acht Transferfelder bezieht die gesamte vorgefundene Bandbreite möglicher Aktivitäten und Formate über alle Profile der teilnehmenden Einrichtungen ein.

Einrichtungen als besonders relevant und praxistauglich eingestuft worden. Die Kernindikatoren schaffen Transparenz und Sichtbarkeit bezüglich der Ausprägung der Kernaktivitäten in den Transferfeldern.

Die *optionalen Indikatoren* sind ergänzend zu sehen und erfassen Aktivitäten und Erfolge in größerer Detailtiefe. Sie ermöglichen Wissenschaftseinrichtungen eine erweiterte Perspektive beziehungsweise tiefere Einblicke in für sie besonders relevante Transferfelder.

Die jeweilige Wissenschaftseinrichtung trifft die Entscheidung, welche Transferfelder sie mit Blick auf die eigenen strategischen Ziele in den Fokus nimmt und welche Transferfelder sie mithilfe der optionalen Indikatoren genauer betrachten möchte. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, die Indikatorensätze um weitere profilspezifische Indikatoren zu ergänzen.

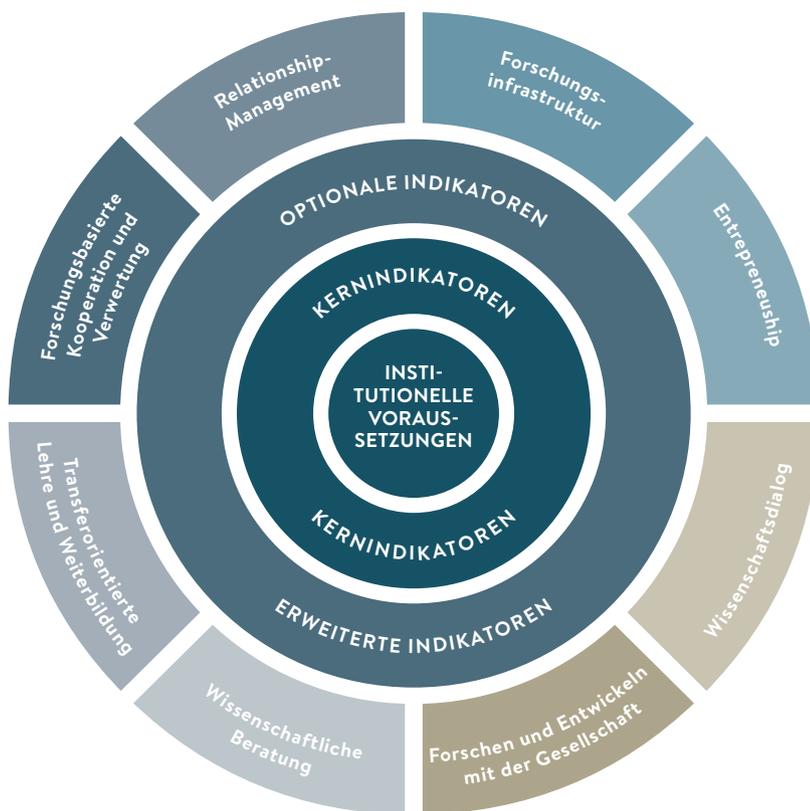
Die Erhebung von Kernindikatoren und optionalen Indikatoren erfordert zeitliche und personelle Ressourcen. Wie hoch der konkrete Erhebungsaufwand in der Pra-



Die Auswahl der Indikatoren ist nicht als abschließend zu verstehen, sondern kann um weitere profilspezifische Indikatoren ergänzt werden.

ABBILDUNG 2: KERNINDIKATOREN UND OPTIONALE INDIKATOREN

Indikatoren für ein breites Transferverständnis



Quelle: eigene Darstellung

xis ausfällt, hängt insbesondere von den einrichtungsspezifischen Zielsetzungen und Voraussetzungen ab. Zudem ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Indikatoren nur durch eine individuelle Befragung der transferaktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhoben werden können.

2.4 Fokus: institutionelle Voraussetzungen und Transferfelder

Nachfolgend werden die institutionellen Voraussetzungen und die insgesamt acht Transferfelder als zentrale Elemente der Transfersystematik näher vorgestellt.

INSTITUTIONELLE VORAUSSETZUNGEN

Die institutionellen Voraussetzungen geben Auskunft über den Ausgestaltungsgrad wesentlicher Rahmenbedingungen als Grundlage für Transfer. Sie fördern Transfer und die Entwicklung einer Transfer- und Kooperationskultur auf Ebene der Gesamtorganisation. Die institutionellen Voraussetzungen unterteilen sich in vier Dimensionen: (1) Strategische Verankerung, (2) Anreize und Wertschätzung, (3) Operative Strukturen und Prozesse sowie (4) Personal und Ressourcen.



Die institutionellen Voraussetzungen geben Auskunft über den Ausgestaltungsgrad wesentlicher Rahmenbedingungen als Grundlage für Transfer.

1. Strategische Verankerung

Eine strategische Verankerung von Transfer ist darauf ausgerichtet, Transfer als explizites Ziel des Handelns sowohl intern als auch extern sichtbar zu machen und als relevante wissenschaftliche Leistungsdimension der Organisation zu betonen. Dies kann auf Leitungsebene durch eine sichtbare Zuständigkeit für Transfer (zum Beispiel durch entsprechende Denomination), über Ausführungen in strategischen Dokumenten oder durch die Berücksichtigung in (internen/externen) Zielbildungsprozessen und Leistungsmessungen zum Ausdruck kommen.

2. Anreize und Wertschätzung

In dieser Kategorie wird analysiert, ob und inwieweit die Erbringung von Transfer durch gezielte und systematische Anreizsetzungen gefördert wird. Zu diesem Zweck wird nach monetären (Zulagen, Prämien) und nichtmonetären Anreizformen (Sichtbarkeit, Wertschätzung) für transferaktive Personen gefragt.

3. Operative Strukturen und Prozesse

Hier wird die gezielte Unterstützung transferrelevanter Akteurinnen und Akteure beschrieben. Diese kann intern durch die Einrichtung oder durch externe Dienstleisterinnen und Dienstleister wie zum Beispiel privatrechtliche Transfergesellschaften erbracht werden. Zudem wird das Vorhandensein eines systematischen Kooperationsmanagements für die Anbahnung, Pflege und Koordination von Kontakten erhoben.

4. Personal und Ressourcen

Die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen und die Bereitstellung von transferunterstützendem Personal bilden die vierte Kategorie der institutionellen Voraussetzungen. Zudem wird hier erhoben, ob und inwieweit ein autonomer, dezentraler Handlungsspielraum beim Einsatz von Ressourcen durch transferrelevante Akteurinnen und Akteure oder Einheiten besteht.

Die institutionellen Voraussetzungen erfassen wichtige Ausgangsvoraussetzungen und förderliche Rahmenbedingungen für die Ermöglichung und praktische Durch-

führung von Transfer. Sie erlauben jedoch keine Aussagen über die Quantität und Qualität von transferorientierten Aktivitäten und Formaten oder über die Leistungsfähigkeit der Strukturen. Diese wird bezogen auf die einzelnen Transferfelder erfasst.

TRANSFERFELDER

Die Bandbreite möglicher Transferaktivitäten und -formate wird nach dem gemeinsamen Verständnis der am Projekt mitwirkenden Einrichtungen in acht Transferfelder untergliedert (siehe Abbildung 1). Die Transferfelder umfassen Aktivitäten, Formate und Strukturen in wirtschafts- und technologienahen Transferbereichen und berücksichtigen darüber hinaus ein breites Transferverständnis.

» Transferfeld *Forschungsbasierte Kooperation und Verwertung*

Im Transferfeld *Forschungsbasierte Kooperation und Verwertung* stehen Forschungsergebnisse aus allen wissenschaftlichen Disziplinen als Transfergegenstand im Zentrum. Beteiligte Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner sind außerwissenschaftliche Akteurinnen und Akteure aus allen Gesellschaftsbereichen. Ziel ist es, eine vertraglich formalisierte Zusammenarbeit mit Verwertungsorientierung einzugehen und sowohl einen gesellschaftlichen beziehungsweise wirtschaftlichen Nutzen zu erzielen als auch Mehrwerte für Forschung und Lehre zu generieren. Typische Aktivitäten umfassen die Bereiche Kooperationsforschung, Auftragsforschung, Dienstleistungen, IP-Management und Innovationsmarketing.



Die Transferfelder umfassen Aktivitäten, Formate und Strukturen in wirtschafts- und technologienahen Transferbereichen und berücksichtigen darüber hinaus ein breites Transferverständnis.

» Transferfeld *Relationship-Management*

Beim Transferfeld *Relationship-Management* steht der Aufbau von nach außen gerichteten, vertrauensvollen Bindungen zwischen Personen durch den wertschätzenden Austausch von Wissen und Erfahrungen im Mittelpunkt. Die Aktivitäten in diesem Transferfeld sind thematisch zunächst nicht unmittelbar zweckgerichtet. Vielmehr besteht die Zielsetzung darin, soziale Netzwerke für Transferaktivitäten aufzubauen und zu pflegen. Typische Aktivitäten und Formate reichen von Stiftungsprofessuren über Fundraising, Deutschland-Stipendien, Spenden und Sponsoring bis hin zur Karriereberatung und Alumniarbeit.

» Transferfeld *Forschungsinfrastruktur*

Forschungsinfrastruktur als Transferfeld umfasst die Bereitstellung und Nutzung von Großgeräten, Laboren, Werkstätten, Spezialbibliotheken, Archiven, Sammlungen, Software as a Service, Rechenleistungen, Speicherkapazitäten, Datenbanken und Daten für Nutzerinnen und Nutzer außerhalb der Wissenschaft. Entscheidend ist, dass die Infrastruktur über ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal verfügt und nicht handelsüblich ist. Zielsetzungen bestehen darin, die Nutzungspotenziale bestehender Forschungsinfrastrukturen für nichtwissenschaftliche Nutzergruppen weiter auszuschöpfen und deren Bedarfe noch gezielter zu adressieren.

» Transferfeld *Entrepreneurship*

Das Transferfeld *Entrepreneurship* fokussiert auf die Anwendung von Ideen, Wissen und Forschungsergebnissen in Form der Gründung neuer Unternehmen (profit & non-profit). Darüber hinaus wird die Vermittlung von unternehmerischem Denken als Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz sowie die Vermittlung von spezifischem Gründungswissen betrachtet. Dies geschieht entlang eines Prozesses, beginnend mit der Sensibilisierung über die Konkretisierung der Gründungsidee bis hin zum Markteintritt. Ausgenommen sind die

Bereiche curriculare Lehre und Forschung, soweit diese nicht explizit auf ein konkret umzusetzendes Gründungsvorhaben ausgerichtet sind.

» **Transferfeld Transferorientierte Lehre und Weiterbildung**

Transferorientierte Lehre und Weiterbildung umfasst Studien- und Lernformate, die wissenschaftsexterne Partnerinnen und Partner in einem formalisierten Prozess und in mitgestaltender Rolle in die Lehre einbinden. Ziel ist es, die Vermittlung von Wissen zwischen den Partnerinnen und Partnern zu fördern. Ein Transfer kann und soll dabei in beide Richtungen erfolgen. Typische Aktivitäten und Formate umfassen beispielsweise praxis- und ausbildungsintegrierende oder -begleitende Studiengänge und -formate, Promotionen in Zusammenarbeit mit Praxispartnerinnen und -partnern oder Weiterbildungsformate mit und für Praxispartnerinnen und -partner.

» **Transferfeld Wissenschaftliche Beratung für Entscheiderinnen und Entscheider sowie Betroffene**

Das Transferfeld *Wissenschaftliche Beratung für Entscheiderinnen und Entscheider sowie Betroffene* erfasst anlassbezogene Aktivitäten von Forschenden, die sich auf Basis ihrer wissenschaftlichen Expertise zu einem spezifischen Thema an Entscheiderinnen und Entscheider in öffentlichen und privaten Einrichtungen oder betroffene Personen richten. Die Aktivitäten können sowohl proaktiv angeboten beziehungsweise organisiert oder von außen gezielt angefragt werden. Ziel ist es, den zuvor genannten Personengruppen eine wissenschaftlich fundierte Entscheidungsunterstützung zu ermöglichen. Hierzu gehören zum Beispiel die Erstellung von Gutachten und Stellungnahmen, Gremientätigkeiten und Beratungsaufträge sowie die Mitwirkung bei Normierungs- und Standardisierungsverfahren.

» **Transferfeld Forschen und Entwickeln mit der Gesellschaft**

Im Transferfeld *Forschen und Entwickeln mit der Gesellschaft* steht die Beteiligung der Gesellschaft am Forschungsprozess und bei der Entwicklung von Lösungen im Fokus. Das Transferfeld erfasst gemeinwohlorientierte Projekte, bei denen externe Partnerinnen und Partner in die Entwicklung von Forschungsfragen, in den Forschungsprozess selbst und in die Entwicklung von Lösungen eingebunden werden. Externe Partnerinnen und Partner können aus allen Teilen der Gesellschaft kommen, unter anderem Non-Profit-Organisationen, zivilgesellschaftliche Akteure, Kommunen, Politik, Kulturbetriebe, Unternehmen aber auch Bürgerinnen und Bürger, Patientinnen und Patienten etc. Eine wirtschaftliche Verwertung wird hier im Gegensatz zum Feld *Forschungsbasierte Kooperation und Verwertung* nicht angestrebt beziehungsweise steht nicht im Vordergrund.

» **Transferfeld Wissenschaftsdialog**

Dialogorientierte Formate der Wissenschaftskommunikation mit der Gesellschaft werden im Transferfeld *Wissenschaftsdialog* betrachtet. Diese Formate ermöglichen und fördern einen direkten Dialog zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Personen außerhalb der Scientific Community. Mit ihnen gibt es einen Austausch über Forschungsergebnisse und den Forschungsprozess, und es werden sowohl Fragen aufgegriffen, die von der Wissenschaft in die Gesellschaft getragen werden als auch Fragen, die aus der Gesellschaft an die Wissenschaft gestellt werden. Konkrete Beispiele für dialogorientierte Formate reichen von moderierten Blogs bis zu Formaten wie zum Beispiel Kinderunis, Ausstellungen und Schülerlabore.

2.5 Zwischenfazit

Die vorgestellte Systematik ist ein gemeinsamer Orientierungsrahmen für Wissenschaftseinrichtungen. Diese können sich damit selbst einordnen und gegebenenfalls mit anderen Einrichtungen mit einem ähnlichen Profil vergleichen. Die Transfersystematik bietet jeder Wissenschaftseinrichtung die Möglichkeit, sich bewusst mit dem von ihr angestrebten Profil auseinanderzusetzen und die Relevanz der Transferfelder daraufhin zu prüfen. Die Indikatoren ermöglichen es, eine eigene standardisierte Datenbasis aufzubauen. Die Auswahl der Indikatoren ist nicht als abschließend zu verstehen, sie kann angepasst und erweitert werden. Dies gilt vor allem für Wissenschaftseinrichtungen, die sich möglicherweise noch nicht ausreichend durch die Profile der teilnehmenden Einrichtungen am Transferbarometer repräsentiert sehen. Mittels der Erkenntnisse, die durch die praktische Anwendung an verschiedenen Wissenschaftseinrichtungen gewonnen werden, wird das Transferbarometer mittelfristig erneut überprüft und weiterentwickelt.



Die Transfersystematik bietet jeder Wissenschaftseinrichtung die Möglichkeit, sich bewusst mit dem von ihr angestrebten Profil auseinanderzusetzen und die Relevanz der Transferfelder daraufhin zu prüfen.

EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG DES TRANSFERBAROMETERS

03

3.1 Erfolgsfaktoren

Die Erhebung von Transferindikatoren stellt eine Herausforderung dar, sowohl in organisatorisch-administrativer als auch in organisationskultureller Hinsicht. Eine erfolgreiche Erhebung und Erfassung von Transferaktivitäten wird durch bestimmte Voraussetzungen gefördert. Die an der Erprobung beteiligten Wissenschaftseinrichtungen haben folgende zentrale Erfolgsfaktoren für die operative Durchführung formuliert.

1. PRIORITÄTEN SETZEN UND ZIELE DER EINRICHTUNG BEI DER NUTZUNG DES TRANSFERBAROMETERS KONKRETISIEREN

Der Einsatz des Transferbarometers kann aus Sicht von Wissenschaftseinrichtungen und ihrer Leitungen verschiedene Ziele verfolgen. Je nach Perspektive kann es primär als operatives Instrument interner Leistungsmessung und zum Monitoring von Transferaktivitäten dienen. Aus einer stärker strategischen Perspektive kann es durch die Identifikation von Stärken und Entwicklungspotenzialen die institutionelle Steuerung und Profilbildung unterstützen. Diese beiden Nutzungsweisen schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können auch miteinander verknüpft werden. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung gilt es, sich den Zweck und die mit der Nutzung des Transferbarometers beabsichtigten Ziele vorab bewusst zu machen, diese zu konkretisieren und möglichst breit und transparent in der Einrichtung zu kommunizieren.

2. FOKUSSIERUNG AUF PROFILRELEVANTE TRANSFERFELDER UND INDIKATOREN

Es bietet sich eine Fokussierung auf strategisch besonders relevante Transferfelder und Indikatoren an. Die spezifische Zusammenstellung und Nutzung der Indikatoren sollte dabei dem Stellenwert der einzelnen Transferfelder an der Einrichtung entsprechen. Jede Wissenschaftseinrichtung muss entscheiden, welche Transferfelder sie mit Blick auf die eigenen strategischen Ziele in den Fokus nimmt und auf Grundlage dieser Entscheidung die Indikatorensets zusammenstellen. Dabei werden sich profil- und auftragsbedingte Unterschiede zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigen. Beispielsweise wird für viele kleinere Hochschulen das Transferfeld Forschungsinfrastruktur weniger relevant sein, Gleiches gilt für transferorientierte Lehre an außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Auch innerhalb vergleichbarer Einrichtungstypen werden profil- und missionsbedingte Unterschiede bei der Wahl der zu betrachtenden Transferfelder und Indikatorensets auftreten.

3. SICHTBARE UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE LEITUNG DER WISSENSCHAFTSEINRICHTUNG EINHOLEN

Die Unterstützung und das entsprechende Commitment der obersten Leitungsebene ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie entscheidet in besonderem Maße über die strategischen Zielsetzungen und das Transferverständnis der Einrichtung. Die Leitungsebene kann den Sinn und Zweck der Erhebung und die Potenziale und Mehrwerte für die Einrichtung betonen und deutlich machen, dass der damit verbundene Aufwand von zentraler Bedeutung ist.

Hierzu sollte die Leitungsebene frühzeitig und wiederholt auf die Erhebung aufmerksam machen und eine entsprechende Erwartungshaltung zur Beteiligung klar zum Ausdruck bringen. Auch sollte die Leitungsebene in die Vorbereitung und Durchführung eingebunden werden, um zusätzliche Akzeptanz und Motivation bei den Beteiligten zu erreichen. Um eine sichtbare Unterstützung für das Vorhaben

herauszustellen, sollten unterschiedliche, zur Einrichtung passende Kommunikationsanlässe und -formate gewählt und miteinander kombiniert werden. Darüber hinaus kann es helfen, eine zentrale Ansprechperson zur Gesamtkoordination der Datenerhebung über alle Transferfelder hinweg zu bestimmen, die im Auftrag der Leitung agiert.

4. FÜR BREITE AKZEPTANZ UND UNTERSTÜTZUNG WERBEN UND MEHRWERTE DER ERHEBUNG AUFZEIGEN

Für eine erfolgreiche Erhebung ist die Unterstützung und Akzeptanz bei allen direkt und indirekt beteiligten Personen zentral. Dies sind in erster Linie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, aber auch Personen in zentralen Forschungs- und Transfereinrichtungen, in Verwaltungsbereichen und Stabsabteilungen. Für diese Personen und Perspektiven müssen jeweils die Ziele sowie die für sie spezifischen Mehrwerte und Potenziale klar zu erkennen sein, um den zusätzlichen Aufwand zu rechtfertigen. Diese werden ausführlich in einer separaten „Executive Version“ dargestellt. Aus Sicht von zentralen Transfereinheiten kann die Erhebung dazu beitragen, Erfolge sichtbar zu machen und diese als Argumente für Budget- und Mittelzuweisungen zu nutzen. Für die Verwaltung kann das Transferbarometer eine hilfreiche Vorlage zur Systematisierung und Standardisierung bieten, während Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein Instrument zur Darstellung der eigenen Transferaktivitäten erhalten. Um zusätzliche Unterstützung zu erreichen, sollten auch die relevanten internen Gremien beziehungsweise Entscheidungsinstanzen von Beginn an eingebunden werden und eine Durchführung des Transferbarometers befürworten.

5. FINANZIELLE UND PERSONALE RESSOURCEN FÜR DIE ERHEBUNG BEREITSTELLEN

Die Erfassung und Darstellung von Transferaktivitäten stellt eine zusätzliche Aufgabe dar, die mit Erhebungsaufwand verbunden ist. Wie die Erfahrungen aus der praktischen Erprobung zeigen, lässt sich diese Aufgabe nicht nebenbei und auf Grundlage bestehender Kapazitäten erfolgreich umsetzen. Die Bereitstellung angemessener personaler und finanzieller Ressourcen ist daher von Beginn an ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zugleich unterstreicht eine Mittelzuweisung die Relevanz für die Einrichtung und Leitungsebene. Wie genau diese Bereitstellung in der Praxis ausgestaltet werden sollte, ist dabei stets individuell und unter Berücksichtigung der mit dem Transferbarometer verfolgten Ziele und weiterer einrichtungsspezifischer Faktoren festzulegen.

6. ZEIT- UND ERHEBUNGS-AUFWAND BERÜCKSICHTIGEN UND MÖGLICHST GERING HALTEN

Es sollte geprüft werden, ob eine Erfassung nach Möglichkeit mit bereits durchgeführten beziehungsweise bestehenden Erhebungen verknüpft werden kann. Sollten Transferfelder erstmalig erhoben werden, kann es vor allem bei großen Einrichtungen beziehungsweise umfangreichen Transferfeldern hilfreich sein, mit Teilbereichen zu beginnen und in Folgebefragungen den Blick auszuweiten. Alternativ kann eine Abfrage auch nur die besonders relevanten Akteure und Projekte umfassen. Der Fokus muss also nicht von Beginn an auf einer Vollerhebung liegen. Eine Einrichtung kann auch mit „Mut zur Lücke“ starten und „blinde Flecke“ nach und nach beseitigen. Sollte sich die Wissenschaftseinrichtung für eine umfassende Erhebung entscheiden, braucht diese aus Akzeptanzgründen nicht unbedingt jährlich zu erfolgen. Ein Abstand von zwei bis drei Jahren erscheint geeignet, um einerseits Entwicklungen identifizieren zu können und gleichzeitig den Aufwand zu beschränken.

Die Erfassung von Transferaktivitäten sollte als ein langfristiger organisationaler Entwicklungsprozess betrachtet werden. Die im Zuge der Ersterhebungen gesammelten Lern- und Erfahrungseffekte sollten den Aufbau entsprechender Routinen und Prozesse unterstützen und dazu beitragen, den zukünftigen Aufwand deutlich zu verringern. In Bezug auf die Entwicklung von Reporting-Systemen sollten Einrichtungen, die für sie besonders relevanten Transferfelder berücksichtigen, um zukünftig die Erhebung zu standardisieren und vereinfachen zu können. Dies setzt wiederum eine entsprechende Investitionsbereitschaft beziehungsweise Ressourceneinsatz voraus.

3.2 Ausblick

Der Nutzen des Transferbarometers wächst, wenn viele Hochschulen und außer-universitären Forschungseinrichtungen die vorgeschlagenen Indikatoren anwenden und weiterentwickeln. Die Konsequenzen dieser breiten Nutzung wären eine zunehmende Vereinheitlichung von Transferindikatoren, eine Standardisierung von Abfragen und Synergien durch wiederkehrende Berichtspflichten. Für Wissenschaftseinrichtungen würde damit eine gemeinsame Grundlage geschaffen, die sie zur institutionellen Einordnung, Orientierung und für einrichtungsübergreifende Vergleiche von Transferprofilen nutzen können. Bedingt durch die Dynamik im Handlungsfeld *Transfer und Kooperation* werden die Indikatorensets einem Wandel unterliegen.

Das Transferbarometer ist ein lernendes Instrument. Die Kernindikatoren und optionalen Indikatoren müssen kontinuierlich überprüft und auf Grundlage der Umsetzungserfahrungen weiterentwickelt werden. Auch neue Entwicklungen – wie Open Transfer oder eine stärkere Wirkungsorientierung – können in diesem Prozess der Weiterentwicklung aufgegriffen werden. Damit sich das Transferbarometer im Sinne eines lernenden Instruments erfolgreich weiterentwickeln kann, ist der einrichtungsübergreifende Austausch über diese Erfahrungen zentral.

IMPRESSUM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche Fehler.

© EDITION STIFTERVERBAND

Verwaltungsgesellschaft für
Wissenschaftspflege mbH
Essen 2021
Barkhovenallee 1
45239 Essen
T 0201 8401-181
F 0201 8401-459

FOTOS

gremlin/iStock.com (Titel)

GRAFIK UND LAYOUT

SeitenPlan Corporate Publishing,
Dortmund

AUTORINNEN UND AUTOREN

Andrea Frank
Cornels Lehmann-Brauns
Dr. Frauke Lohr
Arne Meyer-Haake
Daniel Riesenberg

REDAKTION

Simone Höfer

STIFTERVERBAND
für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1
45128 Essen
T 0201 8401-0

www.stiffterverband.org

