

Aufbau und Prozess - Kurzzusammenfassung

Transferbereich an Hochschulen kämpft mit Herausforderungen

Unter den Teilnehmern der Diskussion waren etwa 50%, die in den letzten 5 Jahren die Transferstrukturen neu organisiert haben. Gleichzeitig waren eine Reihe von Herausforderungen Thema, die die Diskussion um Transfer schon lange begleiten:

- » Das Begriffsverständnis an den Hochschulen ist nach wie vor disparat. „Transfer“, „Technologietransfer“, „Wissenstransfer“ und „Third Mission“ setzen je unterschiedliche Schwerpunkte und werden von den Akteuren unterschiedlich verwendet.
- » Der Stellenwert von Transfer als Aufgabe der Hochschulen ist vielfach noch undefiniert. Vor allem das Verhältnis von Transfer zu Forschung und Lehre ist in der Regel noch nicht geklärt. Zumeist wird Transfer den Hauptaufgaben Forschung und Lehre strategisch untergeordnet.
- » Dementsprechend gibt es eine Vereinzelung der Transferaktiven in den Hochschulen. Fehlende Sichtbarkeit, fehlende Priorisierung als Ziel der Hochschule und fehlende Unterstützung durch die Hochschulleitung erschwert das Entstehen einer Transferkultur.

Zentrale Fragen der Diskussion

1. Wie kommen Hochschulen zu guten Transferstrukturen?
2. Was sind Voraussetzungen für gute Strukturen und Prozesse?

Wie kommen Hochschulen zu guten Transferstrukturen?

- » Am Anfang des Prozesses stehen die Klärung des Transferverständnisses und die Entwicklung der Strategie; erst auf dieser Grundlage werden anschließend die entsprechenden Prozesse und Strukturen definiert.
- » Die Prozesse sollten unter der frühzeitigen Beteiligung aller relevanter Akteure stattfinden und möglichst breit kommuniziert werden.
- » Veränderungsprozesse in Bezug auf den Transferbereich an Hochschulen sollten nicht zu lange dauern, um die Dynamik im Prozess zu halten.

Was sind Voraussetzungen für gute Strukturen und Prozesse?

- » Gute Anlässe für Veränderungsprozesse sind Impulse der Landespolitik, Impulse durch Wissenschaftsorganisationen (wie Wissenschaftsrat), strukturelle Veränderungen von Hochschulen (wie Zusammenlegung, Neugründung, Ausrichtung) oder ein Wandel im Selbstverständnis von Hochschulen.
- » Gute Transferstrukturen sind in eine bestehende Strategie eingebunden, die von der gesamten Hochschule getragen wird.
- » Gute Transferstrukturen brauchen die ideelle und finanzielle Unterstützung der Hochschulleitung.
- » Ziele und Erwartungen an die Transferstrukturen müssen transparent und klar kommuniziert sein, erst dann können die Erfolge auch mess- und sichtbar gemacht werden.
- » Gute Transferstrukturen passen zum Profil der Hochschule, nur dann können sie eine Relevanz entwickeln.
- » Transferstrukturen brauchen Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb der Hochschule. Dementsprechend sollten regelmäßige Prozesse zwischen Kommunikations- und

Presseabteilung und Transferstruktur vereinbart sein. Transferaktivitäten, Erfolge und Mehrwerte sollten sichtbar gemacht und zu einem Teil der Kommunikationsstrategie werden.

- » Gute Transferstrukturen entwickeln eine Akzeptanz innerhalb und außerhalb der Hochschule durch professionelle Angebote und Abläufe.
- » Gute Transferstrukturen zeichnen sich durch exzellentes Personal und eine hohe Personalkontinuität aus.
- » Damit Transferstrukturen erfolgreich sein können, braucht es eine kritische Masse an Transferbefürwortern als Voraussetzung.
- » Gute Transferstrukturen bauen auf einer Transferkultur innerhalb der Hochschule auf. Das Teilen von Erfahrungen, Kontakten und Netzwerken ist ein wichtiger Teil einer Transferkultur.

Steuerung und Verhältnis zur Hochschule - Kurzzusammenfassung

Kontroverse Debatte zu Vor- und Nachteilen externer Transferstrukturen

Die Vor- und Nachteile externer Transferstrukturen wurden insgesamt kontrovers diskutiert. Ob eine externe Struktur ein sinnvolles Konstrukt für die Hochschule darstellen kann, ist unter anderem abhängig von den Zielen und Schwerpunkten der Hochschule im Transfer, ihrer strategischen Ausrichtung sowie der kritischen Masse insbesondere im Technologietransfer. Vor allem bei privatwirtschaftlich ausgerichteten Aktivitäten, die im engeren Sinne klassischer Technologietransfer sind, kann eine externe Struktur erweiterte Möglichkeiten bieten.

Als **zentrale Motivationen** für die Einrichtung externer Strukturen wurden von den teilnehmenden Hochschulen folgende Aspekte benannt:

- » Höhere Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit bei Personalfragen und Projektabwicklung
- » Sichtbarmachung zusätzlicher Drittmittel, die jedoch in der Regel nicht in die Leistungsindikatorik der Hochschule einbezogen werden können
- » Struktur für die geordnete Abwicklung von Nebentätigkeiten
- » Haftungsrechtliche Fragen
- » Gewährleistungs- und Versicherungsfragen
- » Beteiligungen an Gründungen
- » Inhouse-Vergabe bei 100%iger-Tochter
- » Pflege und Aufrechterhaltung forschungsrelevanter Infrastruktur

Rechtsformen externer Transfereinheiten sind vielfältig

Die Vielfalt der Rechtsformen externer Transfereinheiten ist hoch. Diskutiert wurden:

- » Aktiengesellschaften (als Holding) verbunden mit (g)GmbHs
- » Vereine
- » An-Institute
- » GmbHs als 100%ige Tochter der Hochschule
- » GmbHs mit Beteiligung privater Akteure (z.B. IHK)
- » Steinbeis-Modell

Zentrale Spannungsfelder im Entscheidungsprozess berücksichtigen

Folgende zentrale Spannungsfelder wurden benannt, die bei einer Entscheidung über mögliche externe Transfereinheiten bedacht werden sollten:

- » Abgrenzungen/ Interaktion zwischen externer Einheit und Hochschule:
 - Wer setzt die strategischen Ziele für das Handeln der Transfereinheit (Hochschule entlang der eigenen Strategie vs. Einheit entlang des Ziels der Wirtschaftlichkeit)?
 - Wie greifen die Verwaltungsprozesse ineinander? Wer entscheidet, wann die externe Einheit übernimmt (klare Vorgabe seitens der Hochschule vs. Einzelentscheidung des Wissenschaftlers)?
 - Wie wird die Nutzung von Räumen und Infrastruktur geregelt?
 - Wie ist der Umgang mit Geräten und Infrastrukturen, die innerhalb extern abgewickelter Projekte beschafft werden?

- » Umgang der Hochschule mit Nebentätigkeiten
 - Werden die Nebentätigkeiten bewusst extern abgewickelt?
 - Ist es ein zentrales Ziel der Hochschule, diese wieder stärker in die Hochschule zurück zu holen?

Aufgaben und Anforderungen an Services von Transfereinheiten

Interne und externe Anforderungen an Transfereinheiten

Steigende Anforderungen an Transfereinheiten durch erweiterten Transferbegriff

- » Erweiterung des Transferbegriffs hat zu einer stetigen Erweiterung des erwarteten Aufgabenspektrums von Transfereinheiten geführt (neue Bereiche z.B. Transfer in Kultur und Gesellschaft, Weiterbildung usw.)
- » Internes und externes Erwartungsmanagement ist zentral, um Transparenz herzustellen und Frustration vorzubeugen → daher: auch Grenzen von Leistungsfähigkeit intern und extern verdeutlichen

Geeignetes Personal zu finden ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Transfereinheiten

- » Personen zu finden, die sowohl die Sprache der Wissenschaftler sprechen und bei diesen akzeptiert sind, als auch die Sprache der Unternehmen/externen Partner sprechen, ist herausfordernd
- » Breite Expertise gefordert
- » „People Business“

Die zentrale Anforderung an Transfereinheiten ist Schnelligkeit und Lösungsorientierung in der Abwicklung von Prozessen

- » Interne Anforderungen:
 - Flexibilität und Schnelligkeit
 - Dienstleister für die Wissenschaftler
 - Entlastung
 - Schaffung von Transparenz und Akzeptanz für Transfereinheit zentral:
 - Definition von Prozessen zur Einbindung der Transfereinheit (Bei welchen Prozessen ist welche Stelle wie zu beteiligen?)
 - Für welche Leistungen wird welcher Teil des Overheads von Projekten verwendet?
- » Externe Anforderungen:

- Externe Partner suchen schnelle Lösungen für drängende Probleme → teils langwierige Verwaltungsabläufe in Hochschulen können zum Hindernis werden
- Stelle, die Orientierung innerhalb der Universität/Hochschule ermöglicht
- Beratung zu Gesamtportfolio der Hochschule → dazu zentral, dass Transfereinheit alle Strukturen kennt, um systematisch Transfer zu befördern und Einzelaktivitäten, die quer zu Forschung und Lehre liegen zu bündeln
- One-Stop-Shop
- Stelle, die Bedarfe von „draußen“ erfragt und Matching betreibt

Services von Transfereinheiten

Das Serviceportfolio der Transfereinheiten variiert stark, je nachdem, ob es sich um eine interne oder externe Struktur handelt

- » Übersetzungsfunktion zwischen Verwaltung - Wissenschaftlern - Unternehmen (Sensibilisierung, Übersetzung wissenschaftlicher Inhalte in Unternehmenssprache)
- » Unterstützung in der Anbahnung von Kooperationen (Funktion als Türöffner in die Unternehmen)
- » Auftragsforschung
- » Beratung beim Aufsetzen von Anträgen
- » Vertragsmanagement/Verhandlung von Kooperationen:
 - Vorteil GmbH: bietet Wissenschaftler klare Rollentrennung und Fokussierung auf wissenschaftliche Rolle, kann in den Verhandlungen mehr rausholen durch gezielte Expertise und Erfahrung
 - Universität/Hochschule kann GmbH den Auftrag erteilen, die Kooperation zu verhandeln
- » Gründungsunterstützung:
 - Vorteil GmbH: ermöglicht leichtere Beteiligung an Ausgründungen
- » Transfer-Scouts:
 - Ermitteln Bedarfe der Industrie
 - Gezielte Ansprache von Wissenschaftlern
 - „People Business“ - braucht entsprechende Persönlichkeiten
 - Sollten nicht in externe Struktur eingegliedert sein, sondern intern verortet werden, um Akzeptanz bei den Wissenschaftlern zu erhöhen
- » Schaffung eines finanziellen „Stellenpools“ durch GmbHs:
 - Herausforderung: Personal für Projekte mittlerer Länge (einige Monate) zu finden/einzustellen
 - Vorteil GmbH: schnelle Einstellung von Personal möglich
 - Vorteil GmbH: Stabilität durch Mitarbeiter mit entsprechendem Know-How
 - Vorteil GmbH: Überbrückungsfinanzierung von Postdocs möglich, bis Projekt startet
 - Rechtliche Vorbehalte: Fortbeschäftigung in Tochtergesellschaft gilt wie Beschäftigung in „Mutterkonzern“ (Fristen für wissenschaftliche Mitarbeiter/Postdocs bestehen fort)
- » Patentverwertung:
 - Koordinierung PVA bindet Kapazitäten interner Strukturen enorm
 - Erleichterung der Patentverwertung über GmbH ohne PVA
- » Ausrichtung von Veranstaltungen (z.B. Innovationsworkshops)
- » Aufbau Key Account Management:

- Herausforderung: Professoren wollen eigene Kontakte nicht zentral verwalten
- » Marke befördern: Schaffung von Sichtbarkeit und Verdeutlichung von Ernsthaftigkeit des Themas Transfers
- » Weiterbildung:
 - Entwicklung und Aufbau von Weiterbildungsstudiengängen nicht Aufgabe von internen Transfereinheiten, hier private Dienstleister besser aufgestellt
 - Ausnahme: kleinere Formate wie Zertifikatskurse, die auf konkreten Fragestellungen kooperierender Partner aufbauen