



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

GRUNDSÄTZE FÜR ERFOLGREICHE TRANSFERSTRUKTUREN

März 2018



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

GRUNDSÄTZE FÜR ERFOLGREICHE TRANSFERSTRUKTUREN

Die Anforderungen an Transferstrukturen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Diskussion über den gesellschaftlichen Wert von Hochschulen und ihre Bedeutung für die Region haben zu einem erweiterten Transferverständnis geführt, das nicht mehr nur klassischen Technologietransfer umfasst, sondern einen bidirektionalen Austausch von Wissen, Technologien und Personen mit vielfältigen Partnern aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft.

Verbunden mit dem neuen Stellenwert von Kooperationen und einem erweiterten Transferverständnis ist eine Diskussion über die geeigneten Strukturen, um Transferaktivitäten in- und außerhalb der Hochschule professionell zu begleiten und zu unterstützen. Welches Profil passt am besten zu den jeweiligen Transferaktivitäten und der institutionellen Kultur der Hochschule? Wo sollte die Transferstruktur in der Organisation verortet sein und wie sollte sie gesteuert werden? Welche Angebote sollte sie anbieten und welche Rechtsform sollte sie haben? Sollte die Transferstruktur als zentrale Einrichtung, als Institut, als gemeinschaftliche Struktur eines Verbundes, als gemeinnütziger Verein oder als GmbH organisiert sein?

Um Ausrichtung, Verortung und Weiterentwicklung von hochschuleigenen Transferstrukturen zu diskutieren, veranstaltete der Stifterverband zusammen mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg und gefördert von der Heinz Nixdorf Stiftung am 4. Dezember 2017 einen Workshop in Berlin. Die dort diskutierten Leitlinien sind hier als Thesen für eine gute Transferstruktur zusammengefasst. Sie können eine Orientierung sein für die Reflektion und Weiterentwicklung der eigenen Transferstrukturen, verstehen sich dabei jedoch weder als vollständig noch als abgeschlossen. Wir möchten deshalb dazu einladen, diese Thesen auch weiter zu diskutieren und zu ergänzen. An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Teilnehmern des Workshops für zahlreiche Hinweise, wertvolle Beiträge und Impulse ganz herzlich bedanken.

Gute Transferstrukturen passen zum Profil der Hochschule, sind in ihre Strategie eingebettet und handeln entlang der dort formulierten Ziele.

Da sich der Transferbegriff über Jahrzehnte auf Fragen der Verwertbarkeit und auf die Beziehung Wirtschaft-Wissenschaft konzentriert hat, waren und zum Teil sind viele Transferstrukturen in ihren Angeboten und ihrer Verortung auf Technologietransfer und nicht auf das erweiterte Transferprofil der Hochschule ausgerichtet. Um Relevanz und Akzeptanz innerhalb der gesamten Hochschule zu erreichen, müssen Transferstrukturen intern und extern die Anforderungen aufgreifen, die sich aus den tatsächlichen Transferaktivitäten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Fächer – und nicht aus externen Anforderungen von Förderern oder Trägern – ableiten.

Erst muss die Strategie entwickelt, dann auf der Grundlage der Strategie die passenden Strukturen und Prozesse definiert werden. Die Form folgt der Funktion.

Häufig werden Transferstrukturen diskutiert und eingerichtet, ohne dass sie in einen strategischen Prozess eingebunden sind. Dabei steht die strategische Zielsetzung (in der Regel durch die Hochschulleitung) ganz am Anfang. Erst wenn diese definiert sind, sollten entsprechende Strukturen geschaffen und Prozesse etabliert werden. Transferstrukturen sind immer nur so stark, wie ihre Einbindung in hochschulstrategische Prozesse.

Gute Transferstrukturen bauen auf einer Transferkultur innerhalb der Hochschule auf. Das Teilen und die Kommunikation von Erfahrungen, Kontakten und Netzwerken ist ein wichtiger Teil dieser Transferkultur.

Transferstrukturen leben vom rekursiven Austausch mit ihren Partnern, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie externen Akteuren. Sie brauchen Input und Feedback, um ihre Angebote zu entwickeln. Jede Wissenschaftlerin und jeder Wissenschaftler, die bzw. der seine Kontakte und Partnernetzwerke mit der Transferstelle teilt, ermöglicht eine Vielzahl weiterer Kooperationen und stärkt damit den Transfer.

Guten Transferstrukturen gelingt der Aufbau von Know-how unabhängig von konkreten Personen.

Die Professionalisierung und der Kompetenzaufbau von und in Transferstrukturen gelingen dann, wenn sie so in die Hochschule und ihre Abläufe eingebunden sind, dass ihre Angebote unabhängig von Einzelpersonen intern und extern jederzeit und in hoher Qualität wahrgenommen werden können. Diese Professionalisierung erfordert klar definierte Prozesse, ein effizientes Wissensmanagement sowie transparente Abläufe und Zuständigkeiten.

Die Schnittstellen der Transferstruktur zu den relevanten Einheiten in der Verwaltung – z. B. Drittmittelteam, Personalverwaltung, Kommunikation – müssen klar definiert und aktiv gestaltet werden.

Gute Transferstrukturen sind eng verbunden mit anderen Bereichen in der Hochschulverwaltung. Regelmäßige gemeinsame Treffen und klar definierte Übergabepunkte erleichtern die Zusammenarbeit zwischen den Transferstrukturen und Verwaltung.

Klare und transparente Prozesse erhöhen die Akzeptanz und Unterstützung für Transferstrukturen.

Um Anfragen von innen und außen schnell und professionell abwickeln zu können, sollten die relevanten Prozesse und Ansprechpartner möglichst transparent und klar definiert sein. Nutzerfreundliche Webseiten, Musterverträge und Prozesskarten können diese Prozesse vereinfachen.

Gute Transferstrukturen sind bei ihren internen und externen Zielgruppen bekannt und geschätzt; sie überzeugen durch ein klar erkennbares und deutlich sichtbares Kompetenzprofil.

Transferstellen leben von ihrer Bekanntheit in- und außerhalb der Hochschule. Durch ihre Verortung an der Hochschule und ihre Präsenz in der Region sollten die handelnden Personen und die Angebote für potentielle Partner sichtbar sein. Transferstellen unterstützen die transferaktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch ergänzende Kompetenzen.

Gute Transferstrukturen verstehen sich als proaktiver Dienstleister für transferaktive Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie externe Partner.

Gute Transferstrukturen besitzen eine ausgeprägte Servicekultur. Sie zeichnen sich durch proaktive Ansprachen und Leistungen aus.

Gute Transferstrukturen sollten flexibel, ausbau- und anpassungsfähig sein, um sich verändernden Schwerpunkten in Transfer und Kooperation gerecht zu werden.

Hochschulen, Regionen, aber auch das Transferverständnis und die Anforderungen von Wissenschaftlern und externen Partnern verändern sich kontinuierlich. Adaptive Transferstrukturen orientieren sich an der Nachfrage und den Bedarfen ihrer Kunden und können sich neuen Anforderungen entsprechend anpassen.

Entscheidend für gute Transferstrukturen ist eine hohe Kontinuität der Ansprechpartner.

Für ein gutes und nachhaltiges Beziehungsnetzwerk, Ansprachen von außen und dem kontinuierlichen Aufbau von Wissen und Kontakten ist die Kontinuität von Ansprechpartnern entscheidend. Die Finanzierung und die Ausstattung der Stellen in Transfereinheiten sollte so attraktiv gestaltet sein, dass es Planungssicherheit und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gibt.

Bei der Einrichtung von externen Transferstrukturen (z. B. als GmbH) sollten die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt und die Schnittstellen zur Hochschule durchdacht sein.

In diesem Kontext sind z. B. die Inanspruchnahme von Infrastruktur der Hochschule, die Verrechnung von Leistungen, die Vollkostenrechnung, der Umgang mit Nebentätigkeiten sowie personalrechtliche oder Haftungsfragen von besonderer Relevanz.

Die Hochschule sollte außerdem mit transparenten Kriterien vorgeben, an welche Strukturen (intern/extern/zentral/dezentral) sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit welchen Aktivitäten wenden müssen.

Externe Transferstrukturen sollten zu den Zielen und der Leistungsbilanz der Hochschule beitragen.

Die Steuerung und Konstruktion der externen Transferstrukturen muss sicherstellen, dass die Hochschulziele das Handeln der externen Einrichtung leiten und dass die Hochschule z. B. auch durch eingeworbene Drittmittel und finanzielle Rückflüsse profitiert.