



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Transfer-Audit: Diskussionspapier 2 | Feedback zu bisherigen Veränderungen

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

Andrea Frank | Julia Krume | Cornels Lehmann-Brauns | Matthias Meyer



**TRANSFER
AUDIT**®

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

-
- » Nahezu alle befragten Hochschulen haben Transferstrategien neu entwickelt oder bereits bestehende Transferstrategien angepasst, über zwei Drittel haben den Transferbegriff weiter gefasst.
 - » Veränderungen der Transferstrukturen sind an allen befragten Hochschulen zu verzeichnen. Diese unterscheiden sich entsprechend der jeweiligen Ausgangslage und Entwicklungsziele für den Transferbereich.
 - » In Hinblick auf einzelne Transferkanäle sind vor allem Entwicklungen in den Bereichen Gründungen, Weiterbildung und Alumni-Arbeit zu beobachten.
 - » An zahlreichen Hochschulen wurden monetäre und nicht-monetäre Anreize für Transfer entwickelt.
 - » Die interne und externe Sichtbarkeit des Themas und die externe Vernetzung mit regionalen Partnern wurde ausgebaut.

1. FEEDBACK ZU ENTWICKLUNGEN IM NACHGANG DES TRANSFER-AUDITS

An vielen Hochschulen hat Transfer (noch) nicht den Stellenwert einer strategisch relevanten und gut sichtbaren Leistungsdimension. Aufgrund der steigenden Relevanz von Transfer und Kooperation besteht auf Seiten der Hochschulen jedoch ein zunehmender Bedarf, dieses Handlungsfeld stärker zu erschließen und den Beitrag zur Erreichung der strategischen Hochschulziele besser beurteilen und darstellen zu können. Das Transfer-Audit greift diesen Bedarf auf und stärkt die strategische Verankerung und den Stellenwert von Transfer als wissenschaftliche Leistungsdimension. Der Stifterverband hat mit dem Transfer-Audit bislang 49 Hochschulen begleitet - davon 27 Unis, 19 Technische Hochschulen und Fachhochschulen, eine Filmuniversität sowie einen Verbund zweier Hochschulen.

- » Transfer hat an vielen Hochschulen nicht den Stellenwert einer strategisch relevanten und gut sichtbaren Leistungsdimension.

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

Ein Jahr nach Erhalt des Audit-Berichts haben 28 Hochschulen in einer standardisierten Befragung ein erstes Feedback zu den bisherigen Veränderungen und Entwicklungen gegeben, die durch die Teilnahme am Audit-Verfahren angestoßen wurden. Auf Grundlage dieser Rückmeldungen stellt der Beitrag zentrale Handlungsbereiche und Empfehlungen vor und zeigt hochschulübergreifend Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung.

MEHRWERTE DES TRANSFER-AUDITS

Die Teilnahme am Transfer-Audit ermöglicht Hochschulen, sich systematisch mit Transfer auseinanderzusetzen. Die Einbindung der Hochschulleitung und der transferrelevanten Akteure aus Wissenschaft und Verwaltung in das Verfahren entfalten hochschulintern Signalwirkung. Als Einstieg in die systematische Auseinandersetzung basiert das Transfer-Audit auf drei zentralen, ineinandergreifenden Elementen.

1. Selbstbericht: Analyse von Potenzialen, Zielen und Herausforderungen

Ausgangspunkt des Transfer-Audits sind die individuellen Ziele und Herausforderungen der Hochschule für Transfer und Kooperation. Diese werden im Rahmen eines kurzen Selbstberichts formuliert. Den Selbstbericht entwickelt ein hochschulinternes Projektteam bestehend aus den zentralen transferrelevanten Akteuren der Hochschule. Um die Potenziale, Ziele und Herausforderungen darzustellen, ist eine interne Analyse bestehender Aktivitäten, Strukturen und Prozesse erforderlich. Diese Bestandsaufnahme regt eine umfassende Beteiligung und Zusammenarbeit verschiedener Akteure aus den Bereichen Wissenschaft, Verwaltung, Kommunikation und der Hochschulleitung an. Die breite Beteiligung ermöglicht einen hochschulweiten beziehungsweise fach- und funktionsbereichsübergreifenden Austausch zu Erfolgen und Herausforderungen im Transfer.

2. Audit-Besuch unter Beteiligung hochschulinterner und externer Akteure

Der zweitägige Audit-Besuch an der Hochschule greift die im Selbstbericht aufgeworfenen Fragen und Entwicklungsziele auf. Das externe Audit-Team, bestehend aus fünf transfernahen Experten und Expertinnen, bringt unterschiedliche transferrelevante Perspektiven ein. In Gesprächsrunden werden einzelne Themen wie zum Beispiel das Transferverständnis- und die Transferstrategie, die Entwicklung transferfördernder Strukturen, transferrelevante Prozesse und Anreize, die interne und externe Transferkommunikation sowie die regionale Vernetzung intensiv diskutiert. Der Audit-Besuch ermöglicht einen Austausch zu transferrelevanten Themen über Fach- und Funktionsbereichsgrenzen hinweg. Durch den thematischen Fokus erhalten diese Fragestellungen Zeit und Raum zur Bearbeitung, die kollegiale Beratung durch das externe Audit-Team liefert Impulse und Anregungen für die weitere strategische und operative Entwicklung des Handlungsfelds.

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

3. Audit-Bericht: Formulierung von Handlungsempfehlungen

Das Audit-Team formuliert Empfehlungen zur strategischen Entwicklung und operativen Umsetzung. Der Audit-Bericht besteht aus einer kommentierten Stärken-Schwächen-Analyse und umfasst aktors- und handlungsorientierte Empfehlungen. Der Bericht wird durch eine Sammlung von Praxisbeispielen zu den aufgeworfenen Themen ergänzt.

2. ZENTRALE HANDLUNGSBEREICHE UND UMGESETZTE EMPFEHLUNGEN

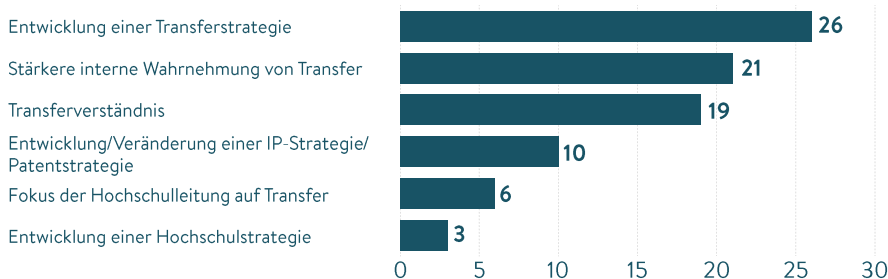
Auch wenn ein Jahr nach Erhalt des Audit-Berichts noch kein abschließendes Fazit gezogen werden kann, vermittelt das vorliegende Feedback einen ersten Eindruck über die Erfahrungen und Herausforderungen bei der Umsetzung der Empfehlungen. Nach Auswertung der Rückmeldungen von 28 Hochschulen lassen sich in vier zentralen Handlungsbereichen transferrelevante Entwicklungen und Veränderungen beobachten.

Fast alle Hochschulen haben Transferstrategien entwickelt oder angepasst

Mit 26 von 28 haben nahezu alle an der Befragung teilgenommenen Hochschulen ihre Transferstrategien neu entwickelt oder bereits bestehende Transferstrategien angepasst. Hierzu zählen sowohl die Formulierung und Verabschiedung einer hochschulweiten Transferstrategie als auch die Erarbeitung eines Leitfadens für die Integration von Transfer.

» Nach Auswertung der Rückmeldungen lassen sich Entwicklungen und Veränderungen in vier zentralen Handlungsbereichen beobachten.

ABBILDUNG 1: TRANSFERSTRATEGIE UND -VERSTÄNDNIS



Quelle: Stifterverband

Auch die Entwicklung eines Hochschulentwicklungsplans, der ausdrücklich den Bereich Transfer berücksichtigt, fällt in diese Kategorie. An einigen Hochschulen wurden keine separaten Transferstrategien entwickelt, sondern Transfer im Rahmen der Erweiterung bestehender Forschungsstrategien stärker berücksichtigt. Mit 21 von 28 Hochschulen gibt drei Viertel der Hochschulen an, dass im Nachgang des Transfer-Audits eine stärkere interne Wahrnehmung und Sensibilisierung für das Thema Transfer zu verzeichnen ist. Vor allem das wechselseitige Zusammenspiel der Bereiche Forschung, Lehre und Transfer wird durch die zuvor beschriebenen Maßnahmen von den befragten Hochschulen stärker zusammengedacht. Beispielsweise zeigen die Rückmeldungen zu den Veränderungen im Gründungsbereich, dass mit 16 von 28 Einrichtungen mehr als die Hälfte der Hochschulen versucht, Transfer stärker als bisher in die Lehre zu integrieren. Zu die-

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

sem Zweck haben sechs Hochschulen interdisziplinäre Lehrangebote, Transfermodule sowie Lehrveranstaltungen entwickelt und drei Hochschulen das Angebot dualer Studiengänge erweitert sowie weitere Formate wie Real-Labore oder eine Summer School angeboten. Im Zuge der Entwicklung beziehungsweise Erweiterung ihrer Transferstrategien setzen sich Hochschulen zudem immer öfter mit der Festsetzung von Zielen, Maßnahmen und Indikatoren für erfolgreichen Transfer auseinander.

Mehr als zwei Drittel haben ihr Transferverständnis geschärft und erweitert

Mit neun Hochschulen gibt ein Drittel der befragten Einrichtungen an, dass sowohl die Definition als auch die Kategorisierung von Transfer und einzelnen Transferaktivitäten oftmals unklar ist. Auch der Begriff Third Mission ist für zahlreiche Hochschulen problematisch. So kritisieren einzelne Akteure das damit verbundene gleichwertige Nebeneinander mit den Kernbereichen Forschung und Lehre, wieder andere stört die dem Englischen entlehnte Begriffswahl. Mit 19 von 28 Hochschulen reagieren mehr als zwei Drittel auf diesen Befund und setzen sich mit der konzeptionellen Klärung und Definition des Transferbegriffs auseinander. Dabei zeigt sich, dass der Transferbegriff im Nachgang des Transfer-Audits deutlich weiter gefasst und interpretiert wird. Neben stärker wirtschafts- oder technologienahen Transferaktivitäten werden nun auch Kooperationen und Austauschbeziehungen in den geistes-, sozial- und kulturwissenschaftlichen Disziplinen und mit zivilgesellschaftlichen Akteuren als Transfer definiert und diesem Handlungsfeld zugerechnet. Unter einem erweiterten Transferbegriff verstehen die Hochschulen also immer öfter den fortlaufenden Austausch von Ideen, Wissen, Technologien mit Praxispartnern, gesellschaftlichen Gruppen und der Industrie. Auch soziale Innovationen und Transfer in kommunale Bereiche sowie Beratungs- und Entwicklungsleistungen werden durch einen breiten Transferbegriff berücksichtigt. Trotz teilweise unterschiedlicher Formulierungen und Schwerpunktsetzungen trägt diese erweiterte Transferdefinition dazu bei, dass hochschulintern ein stärkeres Bewusstsein für die vielfältigen Ausprägungen von Transferaktivitäten geschaffen und zugleich die Sichtbarkeit und Wertschätzung der transferaktiven Akteure gefördert wird. Dazu passend haben zahlreiche Hochschulen angegeben, dass durch das Transfer-Audit die Sichtbarkeit von Transferprojekten erhöht und auf zentrale Herausforderungen fokussiert wurde. Um die erweiterte Perspektive auf Transfer zusätzlich zu betonen und strategisch zu verankern, ist an sechs Hochschulen eine Erweiterung der Zuständigkeit auf Ebene der Hochschulleitung, teilweise mit entsprechender Denomination, zu beobachten. Ein Beispiel hierfür ist das an einer Hochschule im Jahr 2018 eingeführte Prorektorat für den Bereich gesellschaftliche Verantwortung, Diversität und Internationalität. Insgesamt betrachtet wird die Möglichkeit, Transfer auf Ebene der Hochschulleitung zu verankern, bislang nur eingeschränkt genutzt. Hier lässt sich noch weiteres Potenzial erschließen, um die Sichtbarkeit des Themas intern und extern zu steigern.

Alle Hochschulen haben transferrelevante Strukturen und Prozesse gestärkt

Veränderungen der Transferstrukturen sind an sämtlichen der befragten Hochschulen zu verzeichnen. Entsprechend der verschiedenen Hochschulprofile sowie der jeweiligen Ausgangslage und der Entwicklungsziele für den Transferbereich, fallen diese strukturellen Entwicklungen breit gefächert aus. Sie umfassen Veränderungen in den zentralen mit Transfer befassten Einheiten wie zum Beispiel den Transfer- und Forschungsservicestellen, die Verwaltung oder betreffen einzelne Transferkanäle wie zum Beispiel die Bereiche Weiterbildung oder Alumni-Arbeit.

» „Nach dem Transferaudit trat die Hochschule in eine Phase der intensiven Diskussion bezüglich der strategischen Bedeutung und der Umsetzung des Transfergedankens.“

Hochschule Trier

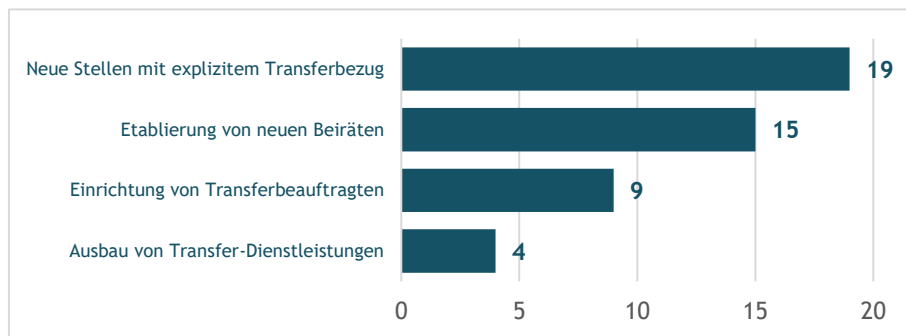
» „Das Transfer-Audit zeigte auf, wie vielfältig sich Transfer manifestiert. Es wurde deutlich, dass ein breites Transferverständnis notwendig ist, um den sich aus dem Forschungsprofil der Universität ergebenden Transferpotenzialen gerecht zu werden.“

Universität Trier

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

Die Einstellung von Transferbeauftragten sowie die Schaffung neuer Strukturen im Gründungsbereich lassen sich ebenfalls hochschulübergreifend beobachten.

ABBILDUNG 2: TRANSFERRELEVANTE STRUKTUREN UND PROZESS



Quelle: Stifterverband

Neue Stellen mit einem expliziten Transferbezug wurden an 19 der 28 befragten Hochschulen entweder in der Verwaltung oder auf Ebene einzelner Fachbereiche eingerichtet. So wurden beispielsweise spezifische Zuständigkeiten für Transfermarketing und Transferkommunikation geschaffen, an einer Hochschule wurden im Rahmen des neuen Hochschulvertrages drei Positionen für Transferscouts angesetzt. Von zwei Hochschulen wurde zurückgemeldet, dass die Handlungsfelder bestehender Stellen ausgeweitet wurden.

Die Etablierung eines systematischen Transfer-Scoutings wird von neun Hochschulen vorangetrieben. Diese fördern gezielt die hochschulweite Potenzialerschließung durch den Einsatz von Transferbeauftragten, die sowohl auf Ebene der Fachbereiche als auch in fachbereichsübergreifenden Einrichtungen und einzelnen Forschungsclustern aktiv werden. Weitere Hochschulen beabsichtigen, transferaffine Professuren in den Fächern und Fachbereichen zu identifizieren, damit diese zukünftig als Transferbeauftragte beziehungsweise Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Neben der Sensibilisierung der Forschenden sind diese Personen dafür zuständig, Verwertungs- und Gründungspotenzial in der Forschung zu identifizieren und über entsprechende Beratungs- und Unterstützungsangebote zu informieren.

Der Ausbau konkreter Transfer-Dienstleistungen ist an vier Hochschulen zu beobachten. So wurde beispielsweise eine zentrale Koordinierungsstelle für die Drittmittelverwaltung eingerichtet, die sich auch auf transferrelevante Projekte konzentriert. An einer weiteren Hochschule gibt es nun eine drittmittelfinanzierte Stelle, die für das gründungsspezifische Transfermarketing zuständig ist. Auch die Bereiche Hochschulkommunikation sowie Forschungs- und Transfermarketing konnten an einzelnen Hochschulen durch neu geschaffene Personalstellen gestärkt werden. Dabei zeigt sich, dass Hochschulen die neuen Stellen nach Möglichkeit nicht rein drittmittel- oder projektfinanziert einrichten, sondern diese zunehmend als Daueraufgaben verstehen und aus regulären Haushaltsmitteln finanzieren.

» „Anfang 2019 haben wir eine Stabsstelle Bürgeruniversität eingerichtet, die den Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft durch vielfältige Maßnahmen vorantreibt.“

Universität Düsseldorf

» „Der Career Service wurde inzwischen verstetigt, ebenso der Forschungsservice: Insofern konnten weitere Dienstleistungsbausteine für nach innen und außen relevante Vernetzungen und eine Unterstützung des Transferkonzepts geschaffen werden.“

Hochschule Bremen

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

Die Etablierung von Transfer-Beiräten soll an 15 Hochschulen dazu beitragen, weiteres Transferpotenzial zu erschließen. Ausgestaltet als *interne Beiräte* fördern diese den regelmäßigen fach- und funktionsbereichsübergreifenden Dialog über Transfer. Durch die Einrichtung *extern besetzter Beiräte* erhalten Hochschulen zudem wichtige Hinweise auf externe Bedarfe und Impulse für mögliche Transferthemen und bauen ihre Vernetzung mit Partnern und der Region aus. Statt den internen und externen Dialog über transferrelevante Themen lediglich anlassbezogen zu führen, setzen Hochschulen also immer öfter auf stärker institutionalisierte Austausch- und Vernetzungsformate.

Gründungen, Weiterbildung und Alumni wurden als Transferkanäle ausgebaut
In Hinblick auf Veränderungen in einzelnen Transferkanäle sind vor allem Entwicklungen in den Bereichen Gründungen, Weiterbildung und Alumni-Arbeit zu beobachten.

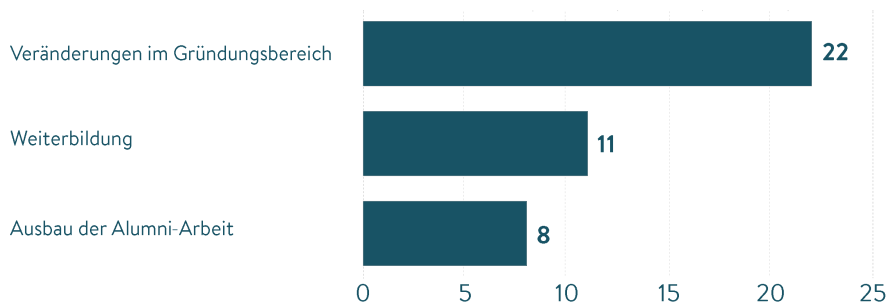
Gründungsförderung im Fokus

Bei den Veränderungen im Bereich Gründungen zeigt sich, dass 22 von 28 Hochschulen unterstützende Strukturen neu aufbauen oder verstärken, um das Thema allgemein zu fördern und insbesondere bei Forschenden und Studierenden besser sichtbar zu machen. Hierzu gehören die Bereiche Gründungsberatung und Gründungsservice, die an fünf Hochschulen durch spezifische Lehr und Beratungsangebote erweitert wurden.

» „Es existieren Überlegungen zur Einrichtung eines Zentrums für Gründungen und Innopreneurship (GUIDE) als zentrale Service-einrichtung und „One-Stop-Shop“ unter dem Dach des Science Support Centres.“

Universität Duisburg-Essen

ABBILDUNG 3: VERÄNDERUNGEN UND ENTWICKLUNGEN IN EINZELNEN TRANSFERKANÄLE



Quelle: Stifterverband

Der Ausbau und die Errichtung eines Gründungsnetzwerks sind an drei Hochschulen zu beobachten, die Schaffung spezifischer Räumlichkeiten als zentrale Anlaufstelle für am Thema Gründungen interessierte Personen wurde von zwei Hochschulen zurückgemeldet.

Weiterbildung gewinnt an Bedeutung

Befragt nach den Veränderungen in Hinblick auf einzelne Transferkanäle haben mit 11 von 28 befragten Hochschulen über ein Drittel auf geplante und teilweise bereits durchgeführte Veränderungen im Weiterbildungsbereich verwiesen. Dabei versuchen Hochschulen die verwaltungsrechtlichen Vorteile externer Strukturen zu nutzen und gründen beispielsweise gemeinnützige GmbH-Strukturen, um bestimmte Weiterbildungsaktivitäten auszulagern. Um darüber hinaus die hochschulinterne Abstimmung und Transparenz in diesem Bereich zu fördern, kommt

» „[Wir haben] eine ReferentInnenposition im Präsidialbüro zur Weiterentwicklung des Weiterbildungssegments und zur strategisch-administrativen Unterstützung des Vizepräsidenten für Third Mission [geschaffen].“

Goethe Universität Frankfurt

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

es an einigen Hochschulen zur Einrichtung zentraler Koordinierungsstellen für Weiterbildung. An einer Hochschule ist zudem eine Referentenposition für Weiterbildung als Stabsstelle des Präsidialbüros geplant. Eine weitere Hochschule plant ein umfassendes Weiterbildungszentrum, welches als gut sichtbare und erkennbare Einrichtung nach außen positioniert werden soll. Zusammenfassend ergibt sich der Eindruck, dass Weiterbildung von Hochschulen immer öfter als relevantes Zukunfts- und Entwicklungsthema betrachtet wird. Um dies zu erschließen, gilt es nun geeignete das heißt zur jeweiligen Hochschule passende Strukturen zu schaffen und auch zunehmend wirtschaftlich verwertbare Angebote zu entwickeln.

Alumni als wertvolle Partner im Transfer

Eine Entwicklung beziehungsweise ein Ausbau der Strukturen im Bereich Alumni-Arbeit haben 8 der 28 befragten Hochschulen angegeben. Eine Hochschule hat ihre Alumni-Arbeit stärker mit dem Bereich Hochschulkommunikation verbunden und inhaltlich insbesondere auf das Thema Fundraising gerichtet. Eine weitere Hochschule hat ein Alumni-Konzept erstellt, das gegenwärtig umgesetzt wird. Auch wurden Alumni als neue Fokusgruppe zur Beförderung der eigenen Gründungsaktivitäten entdeckt und über entsprechend ausgestaltete Mentoring-Programme und Veranstaltungsformate eingebunden. Insgesamt betrachtet zeigen diese Maßnahmen, dass an Hochschulen eine zunehmende Verknüpfung von Transfer- und Alumni-Aktivitäten zu beobachten ist und dass das strategische Potenzial dieser Zielgruppe häufiger genutzt wird.

Jede zweite Hochschule hat Anreize für Transfer entwickelt

Monetäre und nicht-monetäre Anreize werden als eine Möglichkeit zur Motivation von Forschenden und Lehrenden für mehr Transfer breit diskutiert. Die Rückmeldungen aus den bisherigen Audit-Verfahren zeigen, dass vor allem nicht-monetäre Anreize die entscheidende Rolle für die Aktivierung und Motivation der Hochschulangehörigen spielen. Neben der hochschulinternen und externen Sichtbarkeit und Wertschätzung der entsprechenden Aktivitäten und Akteure sind in diesem Zusammenhang insbesondere zeitliche Freiräume zu nennen. So ist regelmäßig der Wunsch und Bedarf nach mehr Zeit für die Durchführung von Transfer zu vernehmen, beispielsweise durch die Reduktion des Lehrdeputats oder die Gewährung von Forschungs- und Transfersemestern. Auch eine schnelle, unkomplizierte und serviceorientierte Verwaltung stellt einen wichtigen Anreiz dar. Zu den monetären Anreizen zählen Prämien und Preise, aber auch flexible finanzielle Mittel zur Anschub- und Zwischenfinanzierung von Transferprojekten, beispielsweise in Form eines hochschulinternen Transferfonds. An zahlreichen Hochschulen konnte im Nachgang des Transfer-Audits die Schaffung sowie Ausweitung spezifischer Anreize für Transfer beobachtet werden. Insgesamt haben 14 der 28 befragten Hochschulen spezifische Anreize für Transfer entwickelt oder ausgebaut, die Mehrzahl der in diesem Bereich aktiven Hochschulen setzt jedoch einen Fokus auf monetäre Anreize. So wurden an zwölf Hochschulen Preise und Prämien für Transfer eingeführt oder Transfer als Kriterium bei der internen Mittelverteilung berücksichtigt. Eine Hochschule hat einen Innovationsfonds zur Initiierung und Förderung von Transferprojekten eingerichtet.

» *„Die Alumniarbeit wurde in den Bereich der Hochschulkommunikation integriert und inhaltlich mit dem Thema Fundraising verknüpft.“*

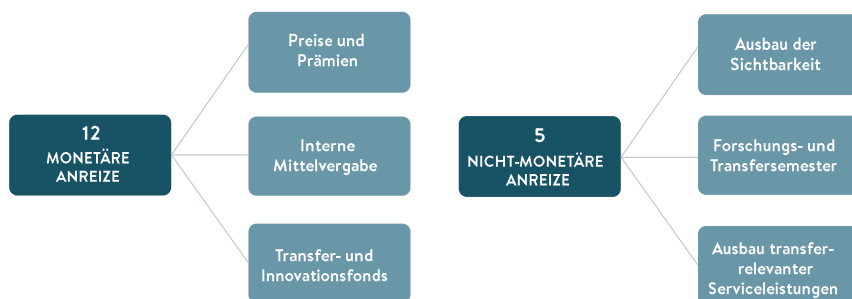
TH Wildau

» *„Der Präsident hat einen Innovationsfonds zur Initiierung innovativer Transferprojekte eingerichtet. (...) Insgesamt wurden beziehungsweise werden 13 fachbereichs-übergreifende Transferprojekte gefördert (...).“*

Hochschule Mainz

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

ABBILDUNG 4: ANZAHL HOCHSCHULEN MIT TRANSFERSPEZIFISCHEN ANREIZEN



Quelle: Stifterverband

Die Entwicklung nicht-monetärer Anreize für Transfer wurde dagegen nur von fünf Hochschulen angegeben. An diesen Einrichtungen wurde die Sichtbarkeit von Transfer ausgebaut und entsprechende Aktivitäten auf der Webseite, der Social Media Kommunikation oder in Forschungs- und Jahresberichten herausgestellt. Auch wenn monetäre Anreize nicht zu vernachlässigen sind, könnten die zuletzt genannten und vergleichsweise einfach umzusetzenden nicht-monetären Anreizformen noch häufiger von den Hochschulen genutzt werden.

Fast alle Hochschulen haben ihre Kommunikation ausgebaut und die externe Sichtbarkeit und Vernetzung gestärkt

Die Sichtbarkeit und Transparenz vorhandener Transferangebote spielt eine wichtige Rolle für die Anbahnung und Durchführung von Transferaktivitäten. Die *externe Kommunikation* ist daher für das Handlungsfeld Transfer und Kooperation von besonderer Relevanz. Dies spiegeln auch die Antworten der befragten Hochschulen wieder: Mit 25 von 28 Rückmeldungen haben nahezu alle Hochschulen Maßnahmen ergriffen oder geplant, welche auf die Erhöhung der Sichtbarkeit und Transparenz der aktuellen Forschungsinhalte, der vorgehaltenen Expertisen und bestehenden Transferangebote für Hochschulexterne gerichtet sind. So berichten 13 Hochschulen über eine *Entwicklung beziehungsweise Ausweitung der Transferkommunikation*. Hierzu zählen beispielsweise die Aktualisierung und Neugestaltung von Webseiten, Newslettern, Forschungsmagazinen, Imagebroschüren oder einem Uni-Blog.

Viele Hochschulen passen zudem ihre Online-Auftritte an und platzieren das Thema Transfer und Kooperation nun prominenter und schnell auffindbarer auf ihren Webseiten. Dies kann entweder durch kleinere Ergänzungen umgesetzt werden oder im Rahmen eines umfangreichen Relaunches erfolgen. Bei sechs Hochschulen kam es bislang zu einer weitgehenden *Um- oder Neugestaltung der Webseite* mit dem Zweck, die Sichtbarkeit von Transfer allgemein zu erhöhen. Die Möglichkeiten zur Darstellung der eigenen Aktivitäten und der gesellschaftlichen und regionalen Auswirkungen werden jedoch von den Hochschulen noch nicht in vollem Umfang erschlossen. Die *Abbildung von Best Practices und Impact Stories* auf der Webseite nutzen lediglich zwei Hochschulen, gleiches gilt für die Verbesserung der *Sichtbarkeit und Zugänglichkeit hochschuleigener Publikationen*.

» „*Transfer als Querschnittsthema erfordert neue Wege der hochschulinternen Kommunikation und Zusammenarbeit.*“

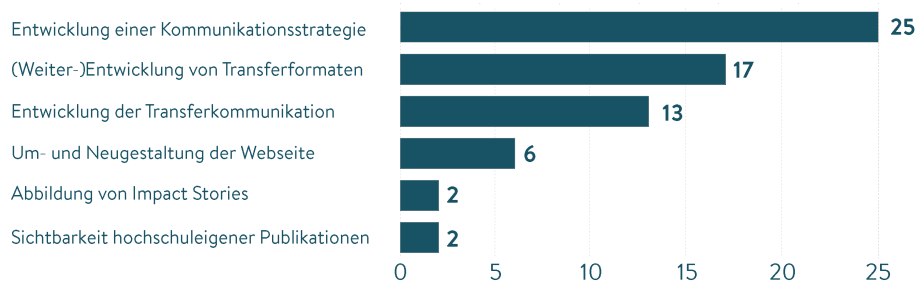
TH Köln

» „*Es ergaben sich Impulse für die Neustrukturierung der Transfer-Homepage, die Überarbeitung ihrer Inhalte und die Entwicklung einer Transferbroschüre zur Bündelung und Darstellung aller Transferaktivitäten.*“

TU Chemnitz

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

ABBILDUNG 5: SICHTBARKEIT UND TRANSPARENZ VON TRANSFER



Quelle: Stifterverband

Von den befragten Hochschulen haben nur zwei im Nachgang des Transfer-Audits ihre bisherigen Kommunikationskanäle und -aktivitäten im Transfer in Hinblick auf die Aspekte Zielgruppen-, Nachfrage- und Angebotsorientierung geprüft. Bei 17 der 28 befragten Hochschulen konnte im Nachgang des Transfer-Audits eine Weiter- oder Neuentwicklung von Transferformaten beobachtet werden, teilweise unter Beteiligung neuer externer sowie außeruniversitärer Kooperationspartner. Diese Transferformate stehen oftmals im direkten Bezug zu den Forschungsaktivitäten und -schwerpunkten der Hochschulen, aber auch über ein neues Lehrformat unter Beteiligung von Unternehmen wurde berichtet.

» „Als erste zentrale Informationsstelle für Transfer wurde eine neue Webseite Gesellschaft und Wirtschaft entwickelt. Diese ist prominent als Hauptmenüpunkt der Website zu finden.“

Universität Konstanz

3. HOCHSCHULÜBERGREIFENDE HERAUSFORDERUNGEN

Bei der Entwicklung und dem Ausbau der strategischen Verankerung des Handlungsfeldes Transfer und Kooperationen sind Hochschulen mit zahlreichen Herausforderungen und limitierenden Einflussfaktoren konfrontiert.

Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Strukturen und Prozessen verbessern

Bei der Veränderung transferrelevanter Bereiche stoßen Hochschulen oftmals auf ein Nebeneinander historisch gewachsener Strukturen und Prozesse. Dies zeigt sich besonders häufig in den Bereichen Kommunikation, Alumni-Arbeit und Weiterbildung. Hier werden Aktivitäten oftmals parallel auf Ebene einzelner Personen, Institute und Fachbereiche durchgeführt und gleichzeitig für die Gesamtorganisation. Dies führt zu Redundanz und einer mangelnden inhaltlichen Abstimmung, sodass eine effiziente Arbeitsteilung und ein sinnvoller Einsatz von Ressourcen erschwert wird. Auch aus technischer Perspektive mangelt es häufig an Abstimmung und Kompatibilität. So werden an Hochschulen häufig verschiedene Datenbanksysteme genutzt, die unterschiedliche Aspekte und Kategorien von Transfer erfassen und deren Verknüpfung mit erheblichem Aufwand verbunden ist.

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

Mehr finanzielle Mittel für den Transferausbau bereitstellen

Von einem Drittel der Hochschulen wurde zurückgemeldet, dass in den zur Verfügung stehenden Budgets keine eigenen Mittel für den Ausbau von Transferbereichen vorhanden sind. In der Folge sind Hochschulen verstärkt auf öffentliche Drittmittel des Landes, des Bundes oder der EU angewiesen.

Auch nicht erfolgreiche Anträge oder auslaufende Förderprogramme können dazu beitragen, dass die betroffenen Hochschulen geplante Strukturvorhaben im Transfer oftmals nicht oder nur eingeschränkt umsetzen können. Das Ausbleiben der Mittel führt dazu, dass das Budget für die Schaffung neuer Strukturen oder für den Ausbau von Transferformaten vollständig fehlt oder für andere Leistungsbereiche verwendet wird. So konnte an einer Hochschule ein geplantes „Transferkolleg“ aufgrund begrenzter Finanzmittel nicht ohne externe Fördergelder umgesetzt werden, anderen Hochschulen fehlen die Mittel für die Ausweitung finanzieller Anreize oder für die Schaffung zeitlicher Entlastungen.

Anzahl und Qualifikation des transferrelevanten Personals erhöhen

Für die Umsetzung der Anregungen und Empfehlungen aus dem Transfer-Audit sind oftmals größere Personalkapazitäten erforderlich, die nicht oder nur unzureichend durch die Hochschulen erbracht werden können. An zehn Hochschulen reichen die personellen Ressourcen der Zentral- und Stabsbereiche nicht aus, um mehrere Projekte parallel zu bewältigen. Ist eine Rekrutierung von neuem Personal finanziell möglich, stellt die Qualität und das Angebot an entsprechend qualifiziertem Personal eine weitere Herausforderung dar. So ist es vor allem für kleine Hochschulen außerhalb urbaner Standorte oftmals extrem schwierig, passend qualifiziertes Personal zu finden. Die Befristungsvorgaben seitens des jeweiligen Landes verschärfen diese Situation zusätzlich.

Ausreichend Zeit und Freiräume für transferrelevante Veränderungen ermöglichen

Insgesamt geben acht Hochschulen in ihren Rückmeldungen an, dass sich die historisch gewachsenen Strukturen und Prozesse nur langsam verändern lassen und bereits die Erfassung der bestehenden Prozesse viel Aufwand erfordert. Die Hochschulen sind sich darüber bewusst, dass die Beteiligung der zahlreichen und vielfältigen Transferakteure nur über einen langwierigen und zeitaufwändigen Prozess umzusetzen ist. Hochschulübergreifend fehlen den Mitarbeitenden in Forschung und Verwaltung jedoch die zeitlichen Ressourcen und entsprechenden Freiräume, um sich mehr einzubringen und zu engagieren. Gleiches gilt für den Zeitbedarf bei der Umsetzung struktureller Maßnahmen oder für die Schaffung von Anreizsystemen, die beide eine zeitintensive Um- oder Neustrukturierung des Bestehenden erfordern.

Partizipative Entwicklungsprozesse langfristig und hochschulweit unterstützen

Die beschriebenen personalen und finanziellen Einschränkungen machen sich insbesondere bei der Formulierung eines gemeinsamen, hochschulweiten Transferverständnisses und bei der Entwicklung einer entsprechenden Transferstrategie bemerkbar. So sind es insbesondere diese beiden Aufgaben, die Hochschulen nach eigener Aussage regelmäßig vor Herausforderungen stellen. Vor allem für große Hochschulen ist die Beteiligung der Vielzahl an Akteuren eine zentrale Herausforderung. Denn neben einzelnen Transferstellen wie zum Beispiel dem Transfer- und Gründungszentrum müssen weitere An- und In-Institute, Campus-Entwicklungsgesellschaften und im Idealfall auch externe Partner beteiligt werden.

» *„Die Besetzung projektgeförderter Stellen ist aufwendig und erfordert eine langwierige Suche nach geeigneten Mitarbeitenden.“*

BTU Cottbus-Senftenberg

» *„Mehrere Akteure sind am Transferprozess beteiligt. Diese in eine gemeinsame Strategie und ein einheitliches Kommunikationskonzept zu integrieren, ist eine der wichtigsten Herausforderungen im Transfer.“*

RWTH Aachen

KONSEQUENZEN DES TRANSFER-AUDITS AN HOCHSCHULEN

Dies führt zu entsprechendem Koordinations- und Kommunikationsaufwand, der mit den begrenzten Ressourcen nur unzureichend gelöst werden kann. Erneut zeigt sich, dass angesichts der zahlreichen parallel zu bewältigenden Entwicklungen und Herausforderungen die zu Verfügung stehenden Personalkapazitäten und finanziellen Mittel nicht einseitig auf die Stärkung des Transferbereichs und die damit verbundene Kulturentwicklung gerichtet werden können. An vielen Hochschulen ist zudem ein Fokus auf die Entwicklung von Forschungsschwerpunkten und Forschungsstrukturen zu verzeichnen. Dazu passend berichten zahlreiche Hochschulen von einem nach wie vor bestehenden Reputationsgefälle zwischen Forschung, Lehre und Transfer.

4. FAZIT

Die Ergebnisse der Befragung von 28 am Transfer-Audit teilgenommenen Hochschulen zeigen, dass die Teilnahme grundlegende Entwicklungen und Veränderungsprozesse anstößt. Eine strategische Verankerung von Transfer erfordert auf Seiten der Hochschulen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und die breite Mitwirkung einer Vielzahl an Akteuren. Ausgehend von der Klärung des hochschulweiten Transferverständnisses und der Formulierung einer Transferstrategie stellen viele Hochschulen ihre bisherigen Transferaktivitäten in verschiedenen Transferkanälen auf den Prüfstand und entwickeln diese weiter. Gleiches gilt für die bestehenden und historisch gewachsenen transferrelevanten Prozesse und Strukturen. Die Entwicklungen und Veränderungen betreffen dabei sämtliche Funktionsbereiche der Hochschule und beeinflussen neben Forschung und Lehre auch zentrale Verwaltungs- und Unterstützungsbereiche und die Kommunikation. Die Stärkung und Ausweitung der strategischen Verankerung von Transfer führt also zu einem langfristigen und umfassenden Prozess der Organisationsentwicklung, der Zeit, Ressourcen sowie eine hohe Einsatzbereitschaft der beteiligten Akteure erfordert. Es braucht einen Kulturwandel. Das vorliegende erste Feedback zu diesem Entwicklungsprozess zeigt, dass Hochschulen diese Herausforderung annehmen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1. 45239 Essen
T 0201 8401-0. F 0201 8401-301
mail@stifterverband.de

Inhaltliche Leitung und Ansprechpartnerin

Andrea Frank, Stifterverband

Projektteam Stifterverband

Julia Krume. Cornels Lehmann-Brauns. Matthias Meyer

Titelbild

iStock/imaginima

Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



STIFTERVERBAND

 Heinz Nixdorf Stiftung