

// TITEL //

Transfer strategisch verankern

Foto: Qiang John Wang / unsplash.com

A vertical wooden utility pole stands on the left side of the frame, with several black and white wires attached to it. The background is a clear, bright blue sky. The text is centered on the right side of the page, flanked by two horizontal white lines.

*Kooperation mit der
Gesellschaft bereichert
Forschung und Lehre, erschließt
neue Förderquellen und schärft
das Profil. Vorausgesetzt, die
Hochschule geht systematisch
vor. Dabei hilft das Transfer-
Audit des Stifterverbands.*

Entwickeln, kommunizieren – und belohnen

Das **Transfer-Audit des Stifterverbandes** unterstützt Hochschulen dabei, sich systematisch mit Transfer und Kooperation zu befassen. 49 Institutionen haben das Angebot bisher genutzt. Unsere Gastautoren berichten von hochschulübergreifenden Erkenntnissen und geben acht Empfehlungen zur Stärkung des Handlungsfeldes Transfer | Von Andrea Frank und Cornels Lehmann-Brauns



Foto: Stifterverband/Ausserhofer

Andrea Frank

leitet im Stifterverband das Aktionsfeld Wissenschaft. | andrea.frank@stifterverband.de



Foto: Stifterverband/Ausserhofer

Cornels Lehmann-Brauns

ist Programmmanager im Bereich „Programm und Förderung“ des Stifterverbandes. | cornels.lehmann-brauns@stifterverband.de

Das Handlungsfeld Transfer und Kooperation ist für Hochschulen zunehmend relevant. Dieser Bedeutungszuwachs hat unterschiedliche Gründe. Förderimpulse fokussieren auf die Zusammenarbeit mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft und der Druck zur Einwerbung von Drittmitteln insgesamt nimmt zu. Hochschulen werden außerdem immer öfter nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung gefragt. Der Austausch von Wissen und die Kooperation mit Praxispartnern in Forschung und Lehre spielen dabei eine wichtige Rolle.

Aber auch für die Profilbildung von Hochschulen ist das Handlungsfeld Transfer und Kooperation attraktiv. Sich hier gut aufzustellen, kann in einer vielfältigen Hochschullandschaft das Profil einer Hochschule schärfen. Das setzt jedoch voraus, dass Hochschulen das Thema strategisch verankern. Das heißt, dass sie Aktivitäten transparent machen und bündeln, Ziele formulieren, Strukturen und Prozesse an diesen Zielen ausrichten, Ressourcen bereitstellen und zu Transferaktivitäten intern und extern gut kommunizieren. Der Stifterverband hat mit dem Transfer-Audit 49 Hochschulen auf diesem Weg begleitet – 27 Unis, 19 Technische

Hochschulen und Fachhochschulen, eine Filmuniversität sowie einen Verbund zweier Hochschulen. Das Transfer-Audit richtet sich an Hochschulen, die Transfer und Kooperation als Profilelement sowohl in strategischer als auch operativer Hinsicht stärken möchten (siehe Kasten Seite 13).

Der Beitrag fasst übergreifende Beobachtungen und zentrale Empfehlungen aus den Audits zusammen. Darüber hinaus stellt er Kernergebnisse einer Befragung zu Konsequenzen aus dem Audit dar. Diese Befragung wurde unter den 28 Hochschulen durchgeführt, deren Verfahren mehr als ein Jahr zurücklag.

HERAUSFORDERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN – BEOBACHTUNGEN AUS DER PRAXIS

Die bisherigen Transfer-Audits zeigen aufseiten der Hochschulen einen hohen Bedarf, das Handlungsfeld Transfer und Kooperation systematisch zu erschließen. Die Ausgangslagen und Entwicklungsziele im Transferbereich unterscheiden sich von Hochschule zu Hochschule. Auf Grundlage der bislang durchgeführten Verfahren lassen sich jedoch wiederkehrende Herausforderungen identifizieren und hochschulübergreifend Empfehlungen formulieren.

Transfer-Audit für Hochschulen

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 entfaltet 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 im Transfer. Ein hochschulinternes Projektteam, dem die zentralen transferrelevanten Akteure angehören, formuliert diese in einem kurzen Selbstbericht. 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 Hochschulleitung an. Es entsteht ein hochschulweiter fach- und funktionsbereichsübergreifender Austausch zu verschiedenen Aspekten und Herausforderungen im Transferbereich.

2. Audit-Besuch unter Beteiligung hochschulinterner und externer Akteure

Der zweitägige Audit-Besuch an der Hochschule greift die zuvor formulierten Fragen und Entwicklungsziele auf. Transferrelevante Fragestellungen erhalten Zeit und Raum zur Bearbeitung. Die kollegiale Beratung durch das externe Audit-Team liefert Impulse und Anregungen für weitere strategische und operative Entwicklungen.

3. Audit-Bericht: Formulierung von Handlungsempfehlungen

Das Audit-Team formuliert im Audit-Bericht zentrale Empfehlungen zur strategischen Entwicklung und operativen Umsetzung. Der Audit-Bericht besteht aus einer kommentierten Stärken-Schwächen-Analyse und umfasst akteurs- und handlungsorientierte Empfehlungen. Die Formulierung durch das Audit-Team trägt dazu bei, dass der Bericht ein hohes Maß an hochschulinterner Akzeptanz und Legitimation entfalten kann. Eine Sammlung von Praxisbeispielen zu den im Bericht aufgeworfenen Themen ergänzt diesen.

Weitere Informationen: www.stifterverband.org/transfer-audit



TRANSFER-AUDIT IN ZAHLEN

49 Institutionen

10 Bundesländer

27 Unis

19 FH/TH

1 Filmuniversität

1 Verbundverfahren

240 externe Experten aus
Wissenschaft, Wirtschaft und
Zivilgesellschaft

Mehr als 480 interne Experten
in den Projekt-Teams der
Hochschulen

96 Audit-Tage mit
intensiven Diskussionen

1000 Stunden Transfer-
Debatten an
Hochschulen in
Deutschland



1. Transferverständnis für die eigene Hochschule partizipativ entwickeln

Beobachtung: An vielen Hochschulen wurde Transfer bisher als wirtschaftsnaher Wissens- und Technologietransfer verstanden. Ein solch enges Verständnis wird den vielfältigen Transferaktivitäten und Kooperationsbeziehungen mit Partnern aus den Bereichen Bildung, Kultur und Politik allerdings nicht gerecht. So finden sich beispielsweise die Geistes- und Sozialwissenschaften mit ihren Aktivitäten darin häufig nicht wieder. Der enge Transferbegriff behindert eine



Transfer bietet Hochschulen ein großes Potenzial für die Profilentwicklung



möglichst breite Sensibilisierung und Aktivierung der Hochschulangehörigen und begrenzt die Erschließung des hochschulweiten Transferpotenzials.

Empfehlung: Die Definition eines hochschulweiten Transferverständnisses ist die Grundlage, um strategische Ziele für den Transferbereich zu formulieren und eine hochschulweite Transferkultur zu entwickeln. Dieser Schritt sollte am Anfang des Prozesses stehen und partizipativ erfolgen. Neben der Hochschulleitung sollten die Verwaltung sowie das wissenschaftliche Personal und Studierende sämtlicher Fakultäten beteiligt werden. Auch sollten Hochschulen ihre Partnernetzwerke dabei aktiv einbinden.

2. Eigenständige Transferstrategie mit quantitativen und qualitativen Zielen formulieren

Beobachtung: Das Handlungsfeld Transfer besteht an vielen Hochschulen aus einer Vielzahl dezentraler Aktivitäten, die intern und extern nicht ausreichend sichtbar werden. Transfer zählt somit weder auf die Gesamtziele noch auf die Leistungsbilanz der Hochschule ein. Das Potenzial von Transfer zu Zwecken der strategischen Positionierung und Profilbildung wird bislang noch zu selten erschlossen. Dabei bietet Transfer Hochschulen ein großes Potenzial für die Profilentwicklung. Auch um gezielt Studierende oder wissenschaftliche Nachwuchskräfte anzusprechen, kann

eine nach innen und außen wahrnehmbare Transferorientierung einen Beitrag leisten.

Empfehlung: Um die Transferorientierung an Hochschulen zu stärken, bedarf es einer Transferstrategie. Die Hochschule sollte darin konkrete – quantitative und qualitative – Entwicklungsziele festlegen, die auf die Gesamtziele der Hochschule einzahlen. Um die externe Transfernachfrage zu berücksichtigen, sollten auch externe Partner einbezogen werden.

Die Transferstrategie fördert die Entwicklung des Handlungsfeldes, da mit ihr Prioritäten gesetzt werden. Sie hilft dabei, Strukturen, Prozesse und Ressourcenzuweisungen auf das Thema Transfer und die strategischen Ziele auszurichten. Diese Ziele muss die Hochschulleitung als Orientierung immer wieder intern kommunizieren.

3. Transfer sichtbar in der Hochschulleitung verankern

Beobachtung: Die Hochschulleitung hat eine zentrale Rolle bei der Entwicklung einer transferorientierten Hochschule. Sie setzt die Rahmenbedingungen, nicht nur indem sie Ressourcen bereitstellt, sondern auch durch ideelle Unterstützung und Wertschätzung. Das Verhältnis der Bereiche Forschung, Lehre und Transfer und die damit zusammenhängende Prioritätensetzung bedarf auf Ebene der Hochschulleitung jedoch oftmals noch einer Klärung.

Empfehlung: Werden Transfer und Kooperation sichtbar der Leitungsebene zugeordnet, zeigt dies, dass das Thema einen hohen Stellenwert hat. Das kann sowohl nach innen als auch nach außen Signalwirkung entfalten.

4. Strukturen, Prozesse und Services an den Bedarfen transferaktiver Hochschulmitglieder und Partner ausrichten und transparent machen

Beobachtung: Die Verwaltung soll Transfer- und Kooperationsaktivitäten durch geeignete Organisationsstrukturen sowie effektive und effiziente Prozesse unterstützen und nachhaltig fördern. Viele Hochschulen passen daher bestehende Transferstrukturen an und versuchen, diese möglichst service- und bedarfsorientiert zu gestalten. Wichtig ist es dabei, eine angemessene Balance zwischen zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten zu finden. Die Aufgaben unter-

schiedlicher Verwaltungseinheiten sollten so verzahnt werden, dass schlanke und transparente Prozesse entstehen

Empfehlung: Ob Unterstützungsstrukturen zentral oder dezentral, intern oder extern organisiert werden sollten, lässt sich nicht pauschal beantworten. Vielmehr können je nach Hochschul- und Transferprofil sowie den Zielsetzungen für den Transferbereich unterschiedlich ausgestaltete Transferstrukturen zur Anwendung kommen („form follows function“). In der Praxis bündeln zahlreiche Hochschulen die administrativen Abläufe für sämtliche Kooperationsaktivitäten in einem zentralen Kooperationservice mit festen Ansprechpersonen. Das erleichtert die Ansprache für transferaktive Akteure der Hochschule und externe Partner und hilft dabei, dass Projekte reibungslos angebahnt und durchgeführt werden können.

5. Gemeinsam mit Transferaktiven monetäre und nicht monetäre Anreize entwickeln, um die Transfer- und Kooperationskultur zu stärken

Beobachtung: Transfer wird häufig als Zusatzaufgabe wahrgenommen, die ergänzend zu Forschung und Lehre und angesichts eines knappen Zeitbudgets aus

Eigenmotivation erbracht wird. Spezifische Anreize für Transfer fehlen bislang an den meisten Hochschulen. Viele Hochschulen beschäftigt daher die Entwicklung geeigneter monetärer und nicht monetärer Anreize für Transfer.

Empfehlung: Um Transferaktive für ihr Engagement zu belohnen und neue Hochschulmitglieder für Transfer zu mobilisieren, sollten Hochschulen spezifische Anreize für Transfer einführen. Hierzu gehören monetäre Anreize wie beispielsweise Prämien, Zulagen oder die Berücksichtigung in den Kriterien der leistungsbezogenen Besoldung. Aber auch nicht monetäre Anreize zählen dazu, etwa zeitliche Freiräume, Wertschätzung, Sichtbarkeit der Transferaktiven oder interne Fördertöpfe zur Anschubfinanzierung von Transfer- und Kooperationsprojekten. Transferanreize sollten vor allem auf die Forschenden gerichtet sein, aber auch Studierende und das in der Verwaltung tätige Personal berücksichtigen. Sie sollten zudem in einer positiven Wechselwirkung zu den Gesamtzielen der Hochschule stehen und dazu beitragen, diese zu erreichen.

6. Indikatoren zur Erfolgsmessung passend zum Transferverständnis und zu den strategischen Zielen identifizieren

Beobachtung: Die Einführung spezifischer Transferanreize ist eng damit verbunden, passende Erfolgs- und Bewertungskriterien für Transfer zu entwickeln. Nahezu alle Hochschulen stehen gegenwärtig vor der Aufgabe, Kriterien für die Bewertung und Steuerung ihrer vielfältigen Transferaktivitäten zu erarbeiten. Die bisher genutzten rein quantitativen Ergebnisindikatoren für den Technologietransfer (zum Beispiel Patente, Drittmittel, Gründungen) bilden die Vielfalt der Transferaktivitäten nicht ab. Sie erlauben keine Aussagen über die Qualität und Nachhaltigkeit von Aktivitäten und werden einem breiten Transferverständnis nicht gerecht. Vor allem Hochschulen mit einem erweiterten Transferverständnis stehen vor der Herausforderung, bei der Erfolgsmessung neue Wege zu gehen. Ein stärker qualitativ orientiertes Vorgehen ist allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden und erschwert die Vergleichbarkeit verschiedener Transferarten.

Empfehlung: Auf Grundlage der strategischen Ziele im Transferbereich sollten Hochschulen ein individuelles Set passender Indikatoren zusammenstellen. Wenn Transferaktivitäten erfasst und bewertet werden, lässt

Zum Weiterlesen

Diskussionspapier „Strategieentwicklung für Transfer und Kooperation an Hochschulen. Beobachtungen und Empfehlungen“. Abrufbar unter: https://www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2020_02_11_transfer-audit-diskussionspapier_strategieentwicklung

Diskussionspapier „Feedback zu bisherigen Veränderungen im Nachgang des Transfer-Audits“. Abrufbar unter: www.stifterverband.org/kooperative-hochschule/diskussionsimpulse

Diskussionspapier „Erfolgsmessung von Transfer und Kooperation an Hochschulen“. Abrufbar unter: www.stifterverband.org/medien/erfolgsmessung-von-transfer

Diskussionspapier „Kooperationsgovernance“. Abrufbar unter: www.stifterverband.org/kooperative-hochschule

sich dies auch für hochschulübergreifende Leistungswettbewerbe und die Vergabe von Fördermitteln nutzen. Für Hochschulen stehen jedoch die institutionelle Profilbildung und interne Weiterentwicklung im Zentrum. Die Indikatoren, die zum Einsatz kommen, sollten zum Transferverständnis und den strategischen Zielen passen. Daneben sollte auf die Angemessenheit des Erhebungsaufwandes und eine transparente Datennutzung geachtet werden. Aus Sicht der Hochschulangehörigen sind dies entscheidende Faktoren für die Akzeptanz und Legitimation des Vorhabens.

7. Transferaktivitäten und -akteure durch geeignete Kommunikationsformate nach innen und außen sichtbar machen und Erfolge betonen

Beobachtung: Um innerhalb der Hochschule die Sichtbarkeit und Wertschätzung Transferaktiver zu erhöhen und in der Breite für Transfer zu sensibilisieren, arbeiten viele Hochschulen am Ausbau der internen Transferkommunikation. Hierzu gehört es, kontinuierlich und zielgruppenspezifisch über die Aktivitäten und Akteure zu informieren. Um Kooperationen mit externen Partnern anzubahnen oder zu intensivieren, ermitteln Hochschulen zudem immer öfter deren konkrete Transferbedarfe. Auf dieser Grundlage präsentieren sie sich ihnen dann aktiv als Problemlöser.

Empfehlung: Um Transfer als Leistungsdimension auszubauen, sollte das Thema Transfer kontinuierlich einen hohen Stellenwert in der internen und externen Kommunikation bekommen. Dies steigert nicht nur die Sichtbarkeit der Aktivitäten, sondern führt dazu, dass Transfer von einem Randthema zu einem zentralen Bezugspunkt des Handelns wird.

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Transfer- und Kooperationsaktivitäten ist es, die spezifischen Bedarfe und Herausforderungen potenzieller Praxispartner zu kennen. Statt einer rein angebotsorientierten Vorgehensweise sollten Hochschulen zunehmend nachfragegeleitet agieren. Dies bedeutet, direkt auf die konkreten Bedarfe der Partner Bezug zu nehmen. Hierzu kann eine Zielgruppensegmentierung förderlich sein. Sie hilft dabei, die Frage zu beantworten: „Wer sind unsere Zielgruppen im Transfer und welche Problemlösungsbeiträge benötigen sie?“ Um Hinweise auf konkrete Transferbedarfe zu bekommen und stärker nachfrageorientiert zu agieren, kann es auch nützlich sein, Beiräte mit Vertretern wichtiger Partnerorganisationen einzurichten.

8. Formate zur internen Vernetzung von Wissenschaft und Verwaltung ausbauen und Koordination zu transferrelevanten Fragen intensivieren

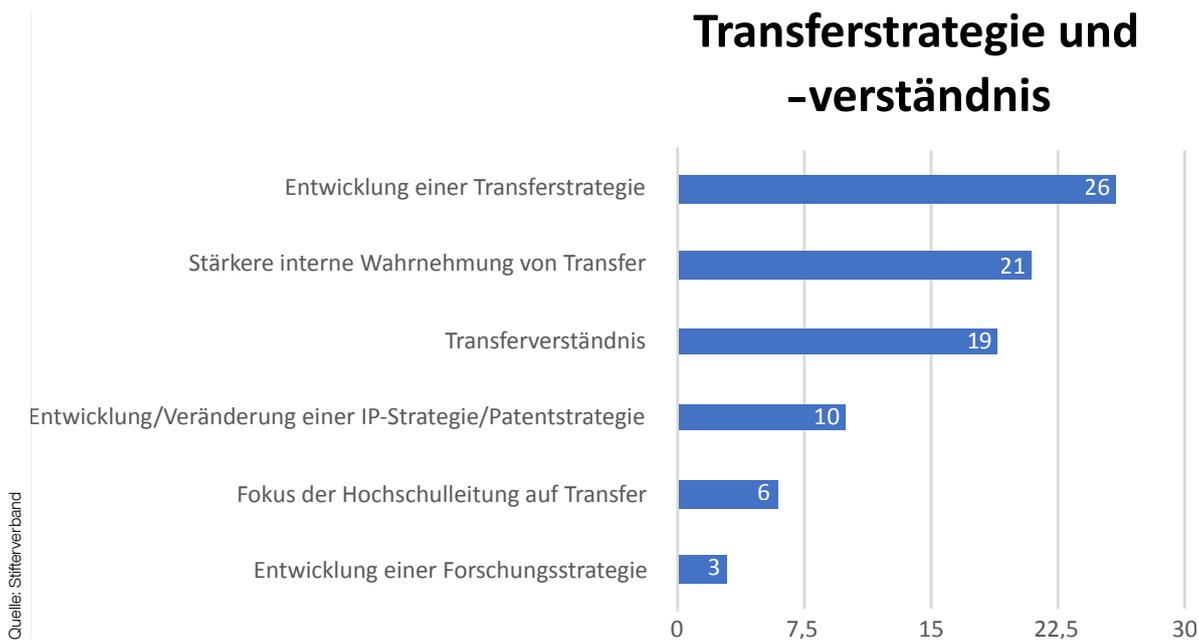
Beobachtung: Aufgrund der dezentralen Aktivitäten und der Vielzahl an Akteuren aus verschiedenen Fachbereichen sind die hochschulinterne Abstimmung und der Austausch über transferrelevante Themen an vielen Hochschulen nur gering ausgeprägt. Es herrscht häufig Unkenntnis über die Projekte anderer Forschender. Mögliche Synergien und inhaltliche Überschneidungen bleiben ungenutzt. Gleiches gilt für bestehende Kontakte, die auch andere nutzen könnten und deren Potenzial nicht oder nur unzureichend erschlossen wird.

Empfehlung: Der Austausch über transferrelevante Themen und die Koordination sind wichtige Voraussetzungen, um das Transferpotenzial hochschulweit zu erschließen. Dabei gilt es nicht nur, die Forschenden disziplinenübergreifend zusammenzubringen und für gemeinsame Anknüpfungspunkte im Transfer zu sensibilisieren. Auch die Perspektiven und Ideen von Mitarbeitenden aus der Verwaltung und von Studierenden sollten genutzt werden. Hier kann es helfen, niedrigschwellige Kommunikations- und Vernetzungsformate anzubieten, beispielsweise regelmäßige Transfer-Treffpunkte oder Treffs zum Mittagessen (Brown-Bag-Lunches). Auch der Austausch und die Vernetzung Neuberufener sollte gezielt gefördert werden. Vor allem dieser Zielgruppe gegenüber sollten die Erwartungen zur Erbringung von Transfer frühzeitig klar kommuniziert werden.

KONSEQUENZEN AUS DEM TRANSFER-AUDIT

Ein Jahr nach Abschluss des Verfahrens wurden bisher 28 Hochschulen nach den Konsequenzen befragt. Die Rückmeldungen geben einen ersten Einblick in bisherige Veränderungen. Jenseits der hochschulspezifischen Themen lassen sich hochschulübergreifend Gemeinsamkeiten und Entwicklungen beobachten. So beschäftigen sich zum Beispiel zahlreiche Hochschulen damit, Transferstrategien zu formulieren, ein breites Transferverständnis zu definieren und transferrelevante Strukturen und Prozesse aufzubauen oder zu stärken (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Transferstrategie und -verständnis: Entwicklungen und Veränderungen



Quelle: Stifterverband

Entwicklung von Transferstrategien und gesteigerte Sensibilisierung für Transfer

26 von 28 der befragten Hochschulen haben Transferstrategien entweder neu entwickelt oder bereits bestehende Transferstrategien angepasst. An einigen Hochschulen wurden zwar keine separaten Transferstrategien entwickelt, Transfer wurde aber im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans oder bei der Erweiterung bestehender Forschungsstrategien berücksichtigt.

Mit 21 von 28 Hochschulen gibt zudem ein Großteil an, dass seit dem Transfer-Audit eine stärkere interne Wahrnehmung und Sensibilisierung für das Thema Transfer zu beobachten ist. Vor allem das produktive Zusammenspiel der Bereiche Forschung, Lehre und Transfer wird von den befragten Hochschulen nun häufiger als zuvor genutzt. Mehr als die Hälfte der Hochschulen integrieren Transfer stärker als bisher in die Lehre und entwickeln interdisziplinäre Lehrangebote, Transfermodule beziehungsweise Lehrveranstaltungen.

Ausweitung des Transferverständnisses

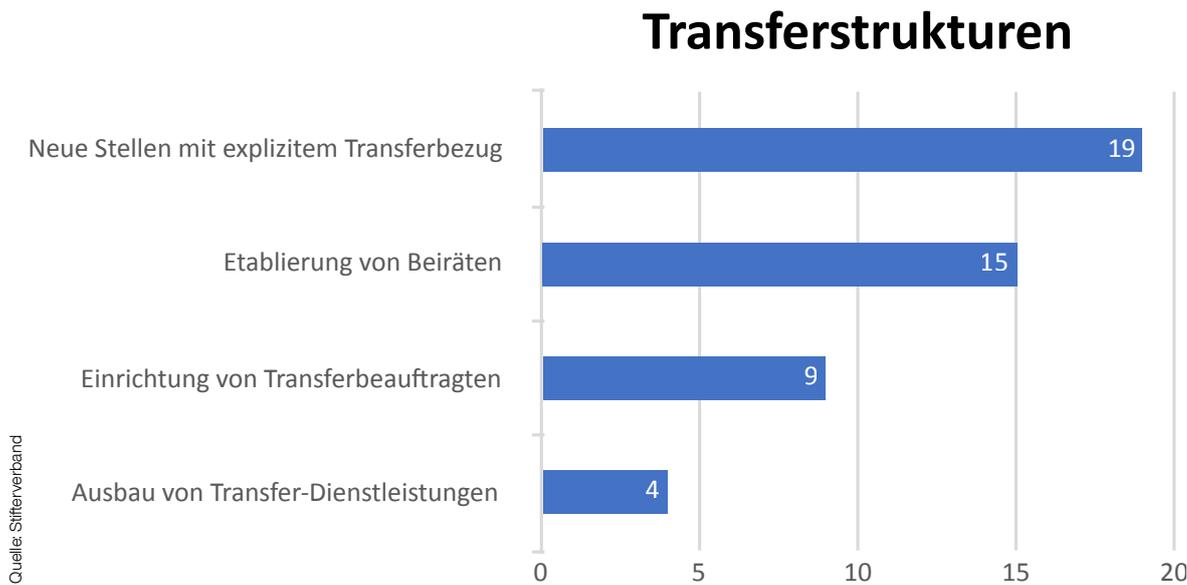
Zwei Drittel der Hochschulen gaben an, den Transferbegriff im Nachgang des Audits weiter gefasst zu

haben. Neben wirtschafts- und technologienahen Ausprägungen werden dem Handlungsfeld nun auch Kooperationen und Aktivitäten in geistes-, sozial- und kulturwissenschaftlichen Disziplinen und mit zivilgesellschaftlichen Organisationen zugerechnet. Diese Erweiterung wirkt vor allem an Hochschulen mit einem breiten Fächerangebot und verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen integrierend, da sie die Bandbreite möglicher Transferbeiträge betont.

Unter einem erweiterten Transferbegriff verstehen Hochschulen immer öfter den wechselseitigen Austausch von Ideen, Wissen und/oder Technologien mit Praxispartnern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Auch wenn bei dieser erweiterten Definition von Transfer unterschiedliche Formulierungen und Schwerpunktsetzungen zu beobachten sind, führt sie hochschulintern zu einem stärkeren Bewusstsein für die vielfältigen Ausprägungen von Transferaktivitäten. Das fördert zugleich die Sichtbarkeit und Wertschätzung der Akteure.

In Hinblick auf den Begriff „Third Mission“ gibt es uneinheitliche Rückmeldungen. Einige Hochschulen nutzen diesen Begriff und subsumieren darunter vor allem ihre gesellschaftlichen Transferbeiträge. Von anderen wird der Begriff als zu sperrig und konzeptionell unklar angesehen. Ob und inwieweit sich der Be-

Abb. 2: Transferrelevante Strukturen: Entwicklungen und Veränderungen



griff „Third Mission“ im Transferbereich hierzulande durchsetzen wird, bleibt also noch abzuwarten.

Ausbau und Stärkung transferrelevanter Strukturen und Prozesse

Transferrelevante Strukturen wurden an allen befragten Hochschulen weiterentwickelt. Entsprechend der verschiedenen Hochschulprofile sowie der jeweiligen Ausgangslage und Entwicklungsziele im Transferbereich fallen diese strukturellen Entwicklungen breit gefächert aus (siehe Abbildung 2).

Zwei von drei befragten Hochschulen haben neue Stellen mit einem expliziten Transferbezug eingerichtet, sowohl in der Verwaltung als auch auf Ebene einzelner Fachbereiche. So wurden beispielsweise spezifische Zuständigkeiten für Transfermarketing oder im Bereich Transferkommunikation geschaffen. Einige Hochschulen haben zurückgemeldet, dass die Handlungsfelder bestehender Stellen auf den Transferbereich ausgeweitet wurden.

Die Etablierung eines systematischen Transfer-Scoutings wird von einem Drittel der Hochschulen vorangetrieben. Diese fördern gezielt die hochschulweite Potenzialerschließung, indem sie Transferbeauftragte einsetzen, die sowohl auf Ebene der Fachbereiche als auch in fachbereichsübergreifenden Einrichtungen und einzelnen Forschungsclustern agieren. Weitere

Hochschulen beabsichtigen, transferaffine Professuren einzurichten und diese zukünftig als thematische Anlaufstelle zu nutzen. Neben der Sensibilisierung der Forschenden sollen diese Personen vor allem Verwertungs- und Gründungspotenzial in der Forschung identifizieren und über bestehende Beratungs- und Unterstützungsangebote informieren.

Der Ausbau konkreter Transfer-Dienstleistungen ist an vier Hochschulen zu beobachten. So wurde beispielsweise eine zentrale Koordinierungsstelle für die Drittmittelverwaltung eingerichtet und es wurden die Bereiche Hochschulkommunikation sowie Forschungs- und Transfermarketing gestärkt. Dabei zeigt sich, dass Hochschulen die neuen Stellen nach Möglichkeit nicht rein drittmittel- beziehungsweise projektfinanziert einrichten, sondern sie zunehmend als Daueraufgaben verstehen und aus regulären Haushaltsmitteln finanzieren.

Die Etablierung von Transfer-Beiräten soll an 15 Hochschulen dazu beitragen, weiteres Transferpotenzial zu erschließen. Ausgestaltet als hochschulinterne Beiräte fördern diese den regelmäßigen fachbereichs- und funktionsübergreifenden 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 Dialog über transferrelevante Themen

lediglich anlassbezogen zu führen, setzen Hochschulen also immer öfter auf stärker institutionalisierte Austausch- und Vernetzungsformate.

Entwicklung spezifischer Transferanreize

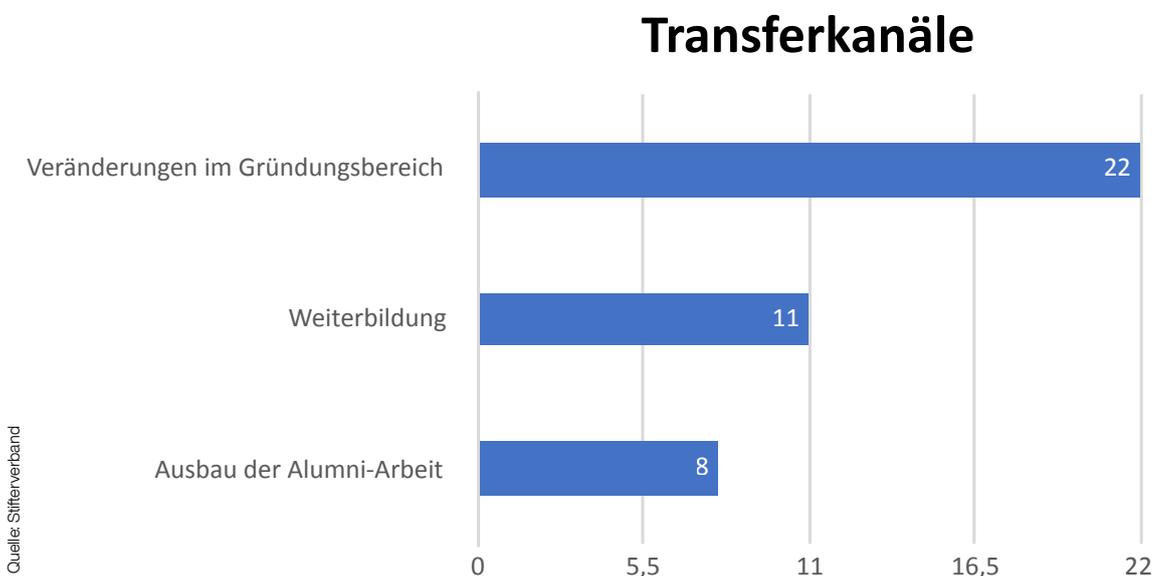
Einige Hochschulen haben auch spezifische Anreize für Transfer entwickelt und die interne Sichtbarkeit des Themas durch Kommunikationsaktivitäten gezielt ausgebaut. Bei den zum Einsatz kommenden Anreizen handelt es sich vor allem um monetäre Anreize wie Prämien oder Preise. Die Nutzung nicht monetärer Anreize und zeitlicher Freiräume ist dagegen deutlich weniger verbreitet.

Um Transfer zusätzlich zu betonen und strategisch zu verankern, ist an sechs Hochschulen eine Erweiterung der Zuständigkeiten der Hochschulleitung zu beobachten, teilweise sogar unter Verwendung einer entsprechenden Denomination.

Gründungsförderung steht im Fokus: Um das Thema voranzubringen und insbesondere bei Forschenden und Studierenden besser sichtbar zu machen, berichten über drei Viertel der Hochschulen, dass unterstützende Strukturen entweder neu aufgebaut oder verstärkt werden. Hierzu zählen die Bereiche Gründungsberatung und Gründungsservice, die an fünf Hochschulen durch spezifische Lehr- und Beratungsangebote erweitert wurden. Der Ausbau und die Errichtung eines Gründungsnetzwerks sind an drei Hochschulen zu beobachten. Spezifische Räumlichkeiten als Anlaufstelle für am Thema Gründung interessierte Personen wurden an zwei Hochschulen eingerichtet.

Weiterbildung gewinnt an Bedeutung: Mit elf von 28 befragten Hochschulen hat über ein Drittel auf geplante und teilweise bereits durchgeführte Veränderungen im Weiterbildungsbereich verwiesen. Dabei zeigt sich, dass Hochschulen verstärkt auf die verwaltungs-

Abb. 3: Veränderungen und Entwicklungen in einzelnen Transferkanälen



Quelle: Stifterverband

Veränderungen und Entwicklungen in einzelnen Transferkanälen

Befragt nach den Veränderungen in Hinblick auf einzelne Transferkanäle, nannten die Hochschulen insbesondere Entwicklungen in den Bereichen Gründungen, Weiterbildung und Alumni-Arbeit (siehe Abbildung 3).

rechtlichen Vorteile externer Strukturen setzen und beispielsweise gemeinnützige GmbHs gründen, um bestimmte Weiterbildungsaktivitäten auszulagern. Um die hochschulinterne Abstimmung und Transparenz im Bereich Weiterbildung zu fördern, entstehen an einigen Hochschulen zentrale Koordinierungsstellen für Weiterbildung. Eine Hochschule plant eine Re-

ferentenposition für Weiterbildung als Stabsstelle des Präsidialbüros. Ein umfassendes Weiterbildungszentrum, das als gut sichtbare Einrichtung nach außen positioniert werden soll, ist an einer Hochschule vorgesehen. Zusammenfassend zeigen diese Entwicklungen, dass Weiterbildung von Hochschulen durchaus als relevantes Zukunfts- und Entwicklungsthema betrachtet wird. Um dieses stärker zu erschließen, versuchen Hochschulen, geeignete, das heißt zur jeweiligen Hochschule passende Strukturen zu schaffen und wirtschaftlich verwertbare Angebote zu entwickeln.

Alumni werden als wertvolle Partner im Transfer gesehen. Acht der 28 befragten Hochschulen gaben an, dass die Strukturen im Bereich Alumni-Arbeit verändert werden. Eine Hochschule hat ihre Alumni-Arbeit stärker mit dem Bereich Hochschulkommunikation verbunden und fokussiert inhaltlich insbesondere auf das Thema Fundraising. Eine weitere hat ein

Alumni-Konzept erstellt, das gegenwärtig umgesetzt wird. Auch werden Alumni als 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 das strategische Potenzial dieser Zielgruppe immer öfter genutzt wird.

RESÜMEE UND FAZIT

Die Stärkung von Transfer als relevanter Leistungsdimension ermöglicht Hochschulen nicht nur die Einwerbung von Fördermitteln, sondern bietet auch neue Möglichkeiten zur Profilbildung und Außendarstellung. Das Transfer-Audit des Stifterverbands unterstützt Hochschulen bei der strategischen Weiterentwicklung

Transfer und Kooperation – Projekte des Stifterverbands

Transfer-Audit

Das Transfer-Audit ist ein Instrument für Hochschulen, die ihre Kooperationsstrategie mit Partnern aus Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor weiterbringen und Transfer in ihrer Hochschulentwicklung stärken möchten.

www.stifterverband.org/transfer-audit

Transferbarometer – Indikatorenbaukasten für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Der Stifterverband, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Stiftung Mercator initiieren zusammen das Projekt Transferbarometer. Ziel ist es, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen gemeinsam Indikatoren für unterschiedliche institutionelle Transferprofile entwickeln, diese in den beteiligten Hochschulen und Forschungszentren erproben und die Ergebnisse Hochschulen, Forschungseinrichtungen und der Wissenschaftspolitik zur Verfügung stellen. Das Projekt startet Mitte 2020.

Kontakt: Andrea Frank: andrea.frank@stifterverband.de

Innosci

Innosci ist ein neu gegründetes Forum für offene Innovationskultur. Es wird vom Stifterverband mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung organisiert. Das Forum versteht sich als Plattform, Thinktank und Experimentierraum für eine neue, offene Innovationskultur und will die Diskurse dazu bündeln.

www.stifterverband.org/innosci

Future Lab: Kooperationsgovernance

Wesentliche Leistungen von Hochschulen in den Bereichen Lehre, Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Transfer und Weiterbildung werden heute in Verbänden organisiert, häufig mit externen Partnern. Das Future Lab ist ein einjähriges Programm, das die Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft untersucht. Es besteht aus fünf Modulen, die gemeinsam mit den Teilnehmenden inhaltlich ausgestaltet werden. Jedes Lab bietet eine kreativitätsfördernde Arbeitsumgebung und vermittelt nützliche Tools und Fachwissen.

www.stifterverband.org/futurelab/kooperationsgovernance

”

Die Entwicklung einer Transfer- und Kooperationskultur an Hochschulen und ihre Öffnung für Wirtschaft und Gesellschaft sind ein langfristiger und umfassender Prozess der Organisationsentwicklung “

und konkreten Ausgestaltung des Handlungsfelds und schafft den Rahmen, um sich disziplin- und funktionsübergreifend intensiv und systematisch mit der Weiterentwicklung von Transfer und Kooperation zu befassen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die beteiligten Hochschulen grundlegende Veränderungsprozesse angestoßen haben. Es zeigt sich aber auch: Die Entwicklung einer Transfer- und Kooperationskultur

an Hochschulen und ihre Öffnung für Wirtschaft und Gesellschaft sind ein langfristiger und umfassender Prozess der Organisationsentwicklung. Er erfordert Zeit, Ressourcen und eine hohe Einsatzbereitschaft der beteiligten Akteure in der Wissenschaft, in der Verwaltung und von der Hochschulleitung. Das bisherige Feedback zu diesem Entwicklungsprozess macht deutlich, dass Hochschulen diese Herausforderung annehmen. //

