



STIFTERVERBAND  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

# POLICY PAPER

AUSGABE 01 | 05. JANUAR 2022

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR VERNETZTE INNOVATIONSORTE AN HOCHSCHULEN

Partizipative Experimentierräume an Hochschulen etablieren und fördern

- » Innovationsorte sollten leitungsnah und fachbereichsübergreifend verortet werden, damit sie in die gesamte Hochschule wirken.
  - » Für das verantwortliche Team sollten klare Zuständigkeiten und Entscheidungsräume definiert werden.
  - » Innerhalb der Hochschule müssen Innovationskultur und -mindset gefördert werden.
  - » Innovationsorte sollten langfristig etabliert und vom Projektstatus in die Hochschulstruktur überführt werden.
  - » Die Integration der Innovationsorte in Forschung und Lehre sollte durch interdisziplinäre und partizipative Ansätze gesichert werden.
  - » Die Gewinnung und Einbindung interner und externer Stakeholder ist für die Sichtbarkeit und den Erfolg der Experimentierräume ausschlaggebend.
- » Frank, Andrea  
Leiterin Aktionsfeld Wissenschaft,  
Stifterverband
  - » Fritzsche, Kathleen  
Programmmanagerin, Stifterverband
  - » Koeritz, Judith  
Programmmanagerin, Stifterverband
  - » Mitglieder des Innovation Clubs des Stif-  
terverbandes



## 1. EINLEITUNG

Unsere Gesellschaft durchläuft aktuell wichtige Transformationsprozesse, die auch aus Hochschulen heraus als treibende Kräfte beeinflusst werden. Hochschulmitglieder wie Mitarbeitende und Studierende arbeiten zunehmend in vernetzten Orten der Innovation an möglichen Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit. Transdisziplinäre Herangehensweisen an diesen Innovationsorten binden dabei auch Akteurinnen und Akteure außerhalb der wissenschaftlichen Community in die Entwicklung von Lösungen mit ein. Die Vernetzung der Innovationsorte in ihren Regionen und ein breiter Transferbegriff, der Austausch von Wissen und Erfahrungen in beide Richtungen zwischen Hochschulen und Gesellschaft umfasst, sind von großer Bedeutung. So auch in den Projekten im Rahmen des Programms *Innovation Hubs@Campus*.

### DEFINITION TRANSFER

Transfer wird vom Stifterverband im Hochschulkontext als breiter Begriff zum beidseitigen Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen verstanden. Er umfasst alle Formen der Kooperationsbeziehungen in den Bereichen der Forschung und Lehre zwischen Hochschulen und externen Partnern in Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor.

Im Rahmen des Programms förderten der Stifterverband und die Dieter Schwarz Stiftung im Zeitraum 2019 bis 2021 die Entwicklung von Innovation Hubs an Hochschulen und ihre strategische Integration in die Hochschulentwicklung. Übergeordnetes Ziel des Programms war es, die Rolle von Hochschulen in regionalen Innovationsökosystemen zu stärken. Innovation Hubs sind physische oder digitale Innovationsorte beziehungsweise Experimentierräume an Hochschulen, in denen Menschen aus verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen gemeinsam und mit passenden Methoden an Herausforderungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft arbeiten. Dies erfordert interdisziplinäre und kooperative Herangehensweisen und Begegnungsorte, wo sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende über Disziplinen hinweg und mit externen Partnern begegnen und eben diese Herausforderungen und mögliche Lösungen diskutieren können. Gleichzeitig begreifen sich Hochschulen zunehmend als (Mit-)Gestalterinnen der Gesellschaft. Partizipative Ansätze in Forschung und Lehre bieten hier vielversprechende Möglichkeiten.

In den vergangenen drei Jahren hat der Stifterverband gemeinsam mit den drei Förderprojekten an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen am Rhein und der Hochschule der Bildenden Künste Saar in Saarbrücken sowie den weiteren zwölf Mitgliedern des erweiterten Innovation Clubs<sup>1</sup> wertvolle Erfahrungen zum Aufbau einer Innovationskultur, Stärkung von kollaborativen Projekten in Forschung und Lehre sowie zur langfristigen Verankerung von Innovation Hubs an Hochschulen gesammelt, die im Folgenden dargestellt werden. Sie sollen zur Inspiration und Orientierung insbesondere für Verantwortliche in Innovationsprojekten an Hochschulen dienen.

### » Innovation Hubs Toolbox

Die Innovation Hubs Toolbox-Website gibt einen detaillierten Einblick in die Ergebnisse aus den teilnehmenden Hochschulen:

<http://innovation-hubs-campus.de>



<sup>1</sup> Die weiteren Innovation Club-Mitglieder waren: RWTH Aachen University, CODE University of Applied Sciences Berlin, Hertie School of Governance Berlin, Technische Universität Berlin, Hochschule Esslingen, Hamburg School of Business Administration, Universität zu Köln, Philipps-Universität Marburg, Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, Filmuniversität Babelsberg, Potsdam, Verwaltungsuniversität Speyer und Technische Hochschule Wildau.

## 2. INNOVATIONSSTRATEGIEN AN HOCHSCHULEN ENTWICKELN

Hochschulen öffnen sich verstärkt der Gesellschaft, integrieren Impulse und Bedarfe externer Akteurinnen und Akteure in Forschung und Lehre und erarbeiten Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit. Die Hochschulen entwickeln zunehmend übergeordnete Strategien für diesen Austausch mit Unternehmen, der Politik und der Gesellschaft. Entsprechend sollte die Strategie eines Innovation Hubs beziehungsweise des Innovationsortes aktuelle Themen aus der Gesellschaft aufgreifen und weiterentwickeln. Eine zentrale Rolle spielt die Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer, das heißt den Zielgruppen eines Innovation Hubs, sodass dessen Aktivitäten für die Hochschule und Hochschulangehörige sowie externe Akteure einen größtmöglichen Wert generieren.

Bei der Strategieentwicklung für ein Innovation Hub sollten zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- » Was ist die Vision des Innovation Hubs und welche damit verbundenen strategischen und operativen Ziele sollen verfolgt werden?
- » Wer sind die externen und internen Zielgruppen, die das Innovation Hub adressiert?
- » Wo soll das Innovation Hub in der Hochschule verortet sein und wie kann es hochschulweit wirken?
- » Welche internen und externen Akteure sollen eingebunden werden und mit welcher Entscheidungsbefugnis?
- » Welche Maßnahmen sollen im Rahmen des Innovation Hubs umgesetzt werden und von wem?
- » Welche Indikatoren stehen für den Erfolg des Projekts und wie erfolgen die Evaluation und Wirkungsmessung der umgesetzten Maßnahmen?

In die Beantwortung dieser Fragen sollten nach und nach auch die aktuellen Erfahrungen aus dem Innovation Hub einfließen, um die Maßnahmen iterativ zu entwickeln und an den konkreten Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten.

### **Innovation Hubs leitungsnahe und interdisziplinär verorten**

Die aktive Anbindung eines Innovation Hubs an die Hochschulleitung und deren Bekenntnis zum Innovationsort sind ausschlaggebend für die Legitimation des Projekts und den darin umgesetzten Maßnahmen. Gleichzeitig wird dadurch die notwendige Sichtbarkeit für ein solches Leuchtturmprojekt erreicht und die Verbindlichkeit nach innen und außen deutlich. Auch eine fachbereichsübergreifende, interdisziplinäre Strategie ist für Innovation Hubs erfolgskritisch. Die interne Vernetzung und strukturelle Einbindung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus verschiedenen Bereichen und die externe Vernetzung mit Schlüsselpartnern ergänzen dies.

Je nach Hochschule, den Rahmenbedingungen und Zielen sind unterschiedliche Herangehensweisen für die Etablierung von Innovation Hubs möglich und sinnvoll.

### **Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsräume definieren**

Durch das von der Hochschulleitung ausgesprochene Bekenntnis und Vertrauen erhält das Innovation Hub-Team die Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen und falls notwendig, iterativ Anpassungen in der Umsetzung von Maßnahmen vorzunehmen. Dies sind wichtige Erfolgsvoraussetzungen von Innovation Hubs. Darüber hinaus bildet ein mutiges, für Innovation offenes, interdisziplinäres Team die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten: Besonders zu Beginn von



Innovationsprojekten ist mit vielen Hürden und notwendigen Kulturveränderungen zu rechnen, die nach und nach abgebaut und durchlaufen werden müssen. Dafür sind Geduld und Beharrlichkeit als wichtige Eigenschaften der Teammitglieder notwendig. Gleichzeitig ist die Befähigung des Innovation Hub-Teams durch Kompetenzaufbau ein weiterer Erfolgsfaktor.

#### **Innovationskultur und -mindset innerhalb der Hochschule fördern**

Eine innovative und vernetzte Zusammenarbeit mit Partnern erfordert ein entsprechendes Mindset. In der Breite braucht es bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für Innovationsthemen, Freiräume für Experimente und die Entwicklung einer Innovationskultur in der Hochschule. Dieses Bewusstsein muss sich nach und nach entwickeln. Hilfe von außen zum Beispiel in Form einer Peer2Peer-Beratung oder Mentoring kann helfen, von anderen innovationsstarken Hochschulen zu lernen und ein innovatives Mindset zu verankern. Darüber hinaus kann der [innOsci Trainingsplan für Open Innovation](#) als Orientierungshilfe dienen, um eine nachhaltige Innovationskultur an der Hochschule zu etablieren. Im Trainingsplan werden dafür acht Handlungsempfehlungen<sup>2</sup> aufgegriffen.

#### **Innovationsorte langfristig etablieren**

Innovationsprojekte sollten langfristig und idealerweise zeitlich unbegrenzt etabliert werden, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Dabei sollte die alleinige Abhängigkeit von Drittmitteln vermieden werden. Die Etablierung von experimentellen Innovationsorten und einer Innovationskultur in der Hochschule benötigen Zeit, um ihre Wirkung zu entfalten. Die Verankerung der Innovationsinitiative in der Hochschulstrategie beziehungsweise im Hochschulentwicklungsplan kann dafür eine gute Ausgangsbasis sein.

### **3. STRUKTUREN UND PROZESSE SCHAFFEN**

Je nach Strategieansatz, den ein Innovation Hub verfolgt, müssen auch die Strukturen und Prozesse geschaffen werden, um die Aktivitäten sinnvoll mit der restlichen Hochschulstruktur zu verzahnen. Hier ist es notwendig, alle relevanten Akteure an einen Tisch zu bringen, um bestehende Governance-Strukturen auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls neue zu etablieren. Außerdem ist es unerlässlich, dass das Innovation-Hub-Team nach der Strategieplanung schnell in die Umsetzung kommen kann. Die Strukturen und Prozesse sollten so entwickelt werden, dass ausreichend Flexibilität und Schnelligkeit in der Umsetzung für alle Akteurinnen und Akteure gewährleistet sind und gleichzeitig die Ziele stringent verfolgt werden können. Eine iterative Entwicklung des Innovationsortes mit einer regelmäßigen Reflektion und gegebenenfalls Anpassung der Strukturen und Prozesse wird empfohlen.

#### **Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovation Hubs**

Am Anfang steht die Definition sozialer und technologischer Herausforderungen, deren Verbesserung sich der Innovation Hub auf Basis einer Bedarfsanalyse zum Ziel gesetzt hat. Daran schließt sich die Phase der Ideenfindung und Planung an. Hier werden erste Ideen zur Lösung der Herausforderungen gesammelt sowie Umsetzungsschritte konkretisiert und Verantwortlichkeiten geklärt. Danach folgt die Phase der Implementierung, worin auch die Weiterführung und die Verstetigung des Innovation Hubs mitgedacht werden sollte. Weitere Phasen unterscheiden sich je nach Schwerpunkt- und Zielsetzung der Hochschule.

<sup>2</sup> Die acht Handlungsempfehlungen in aller Kürze zusammengefasst: Kenne deinen übergeordneten Purpose; Entwickle deine maßgeschneiderte Lösung; Schaffe die passenden Ressourcen; Finde starke Verbündete; Nutze die große Bühne für deine Best-Practices; Sei Teil der innovativen Spitzengruppe; Trainiere den internen Innovations-Muskel und Finde unübliche Partner und Partnerinnen.



Ein Kernbereich des Strukturaufbaus besteht in der Entscheidung zur Implementierung eines oder mehrerer physischer Räume für den Innovation Hub. Physische Innovationsorte sind organisatorisch aufwendiger und kostenintensiver, ermöglichen jedoch auch Erfahrungen und einen Grad an Teilhabe sowie bereichsübergreifender Vernetzung interner und externer Akteurinnen und Akteure, der sonst für eine Hochschule kaum erreichbar ist. Physische Orte sind somit erfolgsversprechende Umsetzungsformen von Innovation Hubs. Darüber hinaus können physische Orte als Basis fungieren und eine gegebenenfalls notwendige Übertragung in den virtuellen Raum ermöglichen.

Innovationsorte können durch einen Bottom-up- oder Top-down-Ansatz aufgebaut werden. Beim Top-down-Ansatz kommt der Impuls zur Umsetzung des Innovation Hubs aus der Hochschulleitung und nach und nach schließen sich dann Akteurinnen und Akteure auf anderen Ebenen an. Die Strategieentwicklung, Informationen, Pläne und Finanzierungsverfahren werden zunächst von der obersten Führungsebene übernommen und an die anderen Ebenen weitergegeben. Beim Bottom-up-Ansatz hingegen unterstützt das Eigenengagement des Teams im Projektmanagementprozess. So werden die Teammitglieder ermutigt, die einzelnen Schritte des Innovation Hub-Aufbaus zu gestalten. Entscheidungen zu bestimmten Vorgehensweisen werden vom gesamten Team getroffen. Damit verbunden ist der Aufbau eines Teams mit projektverantwortlichen Personen, die die Maßnahmen im Innovation Hub vorantreiben. Beide Ansätze können je nach Anforderungen und Zielsetzungen der Innovation Hubs sinnvoll sein und gegebenenfalls miteinander verbunden werden.

Ergänzend dazu sollte ein systematisches und zentrales Wissensmanagement schon von Anfang an mitgedacht und dafür notwendige Strukturen und Systeme etabliert werden. So können Informationen personenunabhängig und nachhaltig festgehalten werden, um Informationsverlust bei möglicher Personalfuktuation zu vermeiden und das vorhandene Wissen sowie die Netzwerkkontakte zentral nutzbar und zugänglich zu machen.

#### 4. INTEGRATION IN FORSCHUNG UND LEHRE SICHERN

Die Integration des Innovationsortes in die Forschung und Lehre ist ein weiterer zentraler Baustein, um die Akzeptanz innerhalb der Hochschule zu erhöhen und den Transfer in der Breite zu fördern. Die curriculare und forschungsorientierte Verankerung von Formaten des Innovation Hubs ist für dessen Skalierung und Verstetigung erfolgskritisch. Innovationsorte können die Arbeit in Forschung und Lehre auf vielfältige Art und Weise ergänzen und gleichzeitig auf Bedarfe von unterschiedlichen Zielgruppen eingehen. Beispielsweise werden dadurch interdisziplinäre, fächerübergreifende und kollaborative Arbeitsweisen gefördert und innovative Methoden etabliert. Diese Ansätze führen zu neuen Erkenntnissen und Lösungen sowie bilden gegebenenfalls den Ausgangspunkt für neue Forschungsthemen und -projekte.

An Universitäten gibt es bis dato meist keine zentralen Strukturen für Innovationsbestrebungen und -projekte, sondern eine Vielzahl von individuellen Kompetenzen und Ideen, die gebündelt werden sollten, um noch mehr Schlagkraft zu erreichen. Deshalb ist es wichtig, dass Unterstützungsleistungen von der Hochschule angeboten werden. Ergänzend zu einem innovationsfördernden Rahmen sollten relevante interne Akteurinnen und Akteure wie Lehrende, Forschende und Studierende in neuen, innovativen Methoden, wie zum Beispiel Design Thinking, aus- und weitergebildet werden. Eine solche Kompetenzerweiterung fördert die Ideenfindung und Problemlösung in trans- und interdisziplinären Teams, deren Mitglieder unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen zur Lösungsfindung einbringen. Dadurch



können auch mögliche Vorbehalte abgebaut und das Innovationsverständnis weiter gestärkt werden.

Darüber hinaus kann der Innovationsort Anreize zur Öffnung in Richtung partizipativer Forschung schaffen. Dadurch wird der Wissenstransfer in die und aus der Gesellschaft unterstützt, externe Akteurinnen und Akteure aus Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung aktiv eingebunden und Synergieeffekte aus solchen Kooperationen erzielt. Außerdem wird die lokale Anbindung des Innovation Hubs verbessert und somit auch zu dessen erhöhter Sichtbarkeit und Sensibilisierung inner- und außerhalb der Hochschule beigetragen. Auch Anreizstrukturen für interne Akteure wie Professorinnen und Professoren sind zu empfehlen, um diese als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die bereichsübergreifende Forschung und Lehre im Rahmen von Innovationsorten zu gewinnen.

## 5. KOMMUNIKATION UND NETZWERKARBEIT PRIORISIEREN

Als Teil der Strategie zur internen und externen Sichtbarkeit eines Innovationsortes ist es wichtig, passende Kommunikationskanäle zu identifizieren und strategisch zu planen, wie diese bespielt werden sollen. In die Kommunikationsstrategie des Innovation Hubs sollten auch die Pressestelle der Hochschule und die Hochschulkommunikation von Anfang mit eingebunden werden.

In der Kommunikation sollten zielgruppengerechte Formate und Kanäle gewählt werden, um verschiedene Zielgruppen über die Aktivitäten im Innovation Hub zu informieren. So erreicht man Studierende beispielsweise eher über soziale Netzwerke, Professorinnen und Professoren dagegen fühlen sich gegebenenfalls eher über einen klassischen Newsletter oder Informationsveranstaltungen angesprochen. Dies erhöht zwar die Komplexität der Kommunikationsaktivitäten, ermöglicht jedoch eine bedarfs- und zielgruppengerechte Ansprache, die wiederum den Erfolg von Maßnahmen im und durch den Innovation Hub ausmacht. Auch die aktive Einbeziehung von Studierenden, Lehrenden, Forschenden sowie Alumni und die damit verbundene öffentlichkeitswirksame Kommunikation von Erfolgsbeispielen zahlt auf eine erfolgreiche Kommunikation und Sichtbarkeit ein. Dafür können verschiedene Tools und Methoden verwendet werden, beispielsweise Storytelling und die Entwicklung eines gemeinsamen Narrativs in der Kommunikation.

Die für eine erfolgreiche Kommunikation notwendige Netzwerkarbeit erhöht die interne und externe Sichtbarkeit eines Innovationsortes und sollte immer ein zentraler Bestandteil der strategischen Planung mit entsprechender Ressourcenallokation sein. Als Ausgangspunkt sollte eine Stakeholderanalyse die erfolgskritischen internen und externen Akteurinnen und Akteure identifizieren, damit diese in der Folge zielgruppengerecht angesprochen werden können und eine aktive Zusammenarbeit etabliert werden kann. Interne Stakeholder werden so in der Entwicklung direkt mitgenommen und mögliche Vorbehalte gegenüber dem Innovation Hub abgebaut. Denkbar sind hierfür beispielsweise Partnerschaften für bereichsübergreifende Forschungsprojekte oder Veranstaltungen wie Meet-ups und Konferenzen zur Wissensvermittlung und Vernetzung. Gleichzeitig werden durch die Zusammenarbeit mit externen Akteurinnen und Akteuren Impulse aus der Wirtschaft und Gesellschaft gesammelt, die für die Aktivitäten und die Entwicklung des Innovationsortes relevant sind. So können Themen und Maßnahmen des Innovation Hubs auch direkt in die Breite gebracht werden. Außerdem ist die regionale und/oder inhaltliche Vernetzung mit anderen Hochschulen zu prüfen, um organisationsübergreifenden Wissenstransfer voranzutreiben und zu nutzen.



## 6. LANGFRISTIGE VERANKERUNG PLANEN

Innovationsorte entstehen oft aus Drittmittelprojekten. Die Frage nach ihrer langfristigen Verankerung sowie einer möglichen Verstetigung und Folgefinanzierung ist eine zentrale Herausforderung von Innovation Hubs. Es gibt eine Reihe von Finanzierungs- und Verstetigungsmodellen, die genutzt werden können, jedoch muss das Modell auf die Situation und Rahmenbedingungen des jeweiligen Hubs und der Hochschule abgestimmt sein.

Für eine erfolgreiche Verstetigung eines Innovationsortes braucht es eine Unabhängigkeit von Drittmitteln. Idealerweise sollte die Finanzierung also nicht nur über zeitlich begrenzte Drittmittelprojekte erfolgen, sondern zumindest anteilig eine Grundfinanzierung durch die Hochschule gesichert sein. Dies zeigt und führt zu einer klaren Verpflichtung der Hochschule und Hochschulleitung für Innovationsorte und Experimentierräume. Weitere mögliche Finanzierungsmodelle können der Aufbau eines Fördervereins in Verbindung mit zentralen Alumni-Aktivitäten und Sponsorenakquise sowie Kooperationen über Partnerschaften sein. Auch hochschulübergreifende Gremien oder Konsortien können zur Finanzierung genutzt werden.

Strukturelle Verstetigungsmöglichkeiten bestehen beispielsweise in Form von Verankerungen des Innovation Hubs als bereichsübergreifendes Institut, als Lernzentrum oder durch eine Anbindung an die Transfereinheit einer Hochschule. So kann der Innovationsort vom Projektstatus in die Hochschulstruktur überführt werden. Weiterhin kann das Innovation Hub als eine eigenständige Organisationseinheit, beispielsweise eine Genossenschaft, eine gGmbH beziehungsweise GmbH oder als Verein ausgegründet werden, falls dadurch externe Akteurinnen und Akteure besser eingebunden werden können oder neue Geschäftsmodelle entwickelt werden sollen. Hierbei entstehen jedoch auch Herausforderungen und Komplexitäten, die mitgedacht werden müssen. So bedeutet eine Ausgründung auch ein unternehmerisches Risiko, die Finanzierung und Skalierung müssen gesichert werden. Ohne eine kritische Masse an Themen und Projekten, die in der Ausgründung verankert werden sollen, sowie eine klare Zielsetzung lohnt sich eine Ausgründung meist nicht. Hinzu kommen rechtliche und strukturelle Herausforderungen, unter anderem in der Verwendung von universitären Forschungsergebnissen und die notwendige Verzahnung mit bestehenden Hochschulstrukturen, um eine Steuerung auch organisationsübergreifend zu ermöglichen.

Verbunden mit der finanziellen Verstetigung ist auch eine nachhaltige Personalentwicklung und somit eine Verstetigung über Köpfe. Dadurch wird die Kontinuität und Nachhaltigkeit des Innovation Hubs, insbesondere auch in Hinblick auf Wissensmanagement und Kontaktpflege zu internen und externen Stakeholdern und Partnern gesichert. Eine möglichst geringe Personalfluktuation erhöht die Arbeitsfähigkeit des Teams und ist ein Erfolgsfaktor in der langfristigen strategischen Entwicklung und Verankerung des Innovationsortes in der Hochschule. Wissens- und Kontaktverluste werden dadurch größtenteils vermieden. Deshalb ist es hier wichtig, für personelle Konsistenz, beispielsweise durch unbefristete Verträge zu sorgen.

## FAZIT

Der Erfolg von vernetzten Innovationsorten an Hochschulen ist abhängig von der strategischen Einbindung und der Ermöglichung von Experimentierräumen durch die Hochschulleitung. Auch die partizipative Einbindung verschiedener



Akteursgruppen, beispielsweise von Professorinnen und Professoren, Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern und Studierenden sowie externen Partnern, ist ein zentraler Erfolgsfaktor von Innovation Hubs und deren Wirkung in die gesamte Hochschule. Dafür benötigt es langfristig geplante, kollaborativ umgesetzte Maßnahmen durch ein interdisziplinäres Team mit zielgruppengerechter Ausrichtung, um eine organisationsweite Verankerung zu gewährleisten.

Das Programm *Innovation Hubs@Campus* wurde zwischen 2019 und 2021 vom Stifterverband und der Dieter Schwarz Stiftung gefördert.

---

#### IMPRESSUM

##### Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Barkhovenallee 1 · 45239 Essen

T 0201 8401-0

[mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

[www.stifterverband.org](http://www.stifterverband.org)

##### Gestalterische Vorlage

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

STIFTERVERBAND

---