



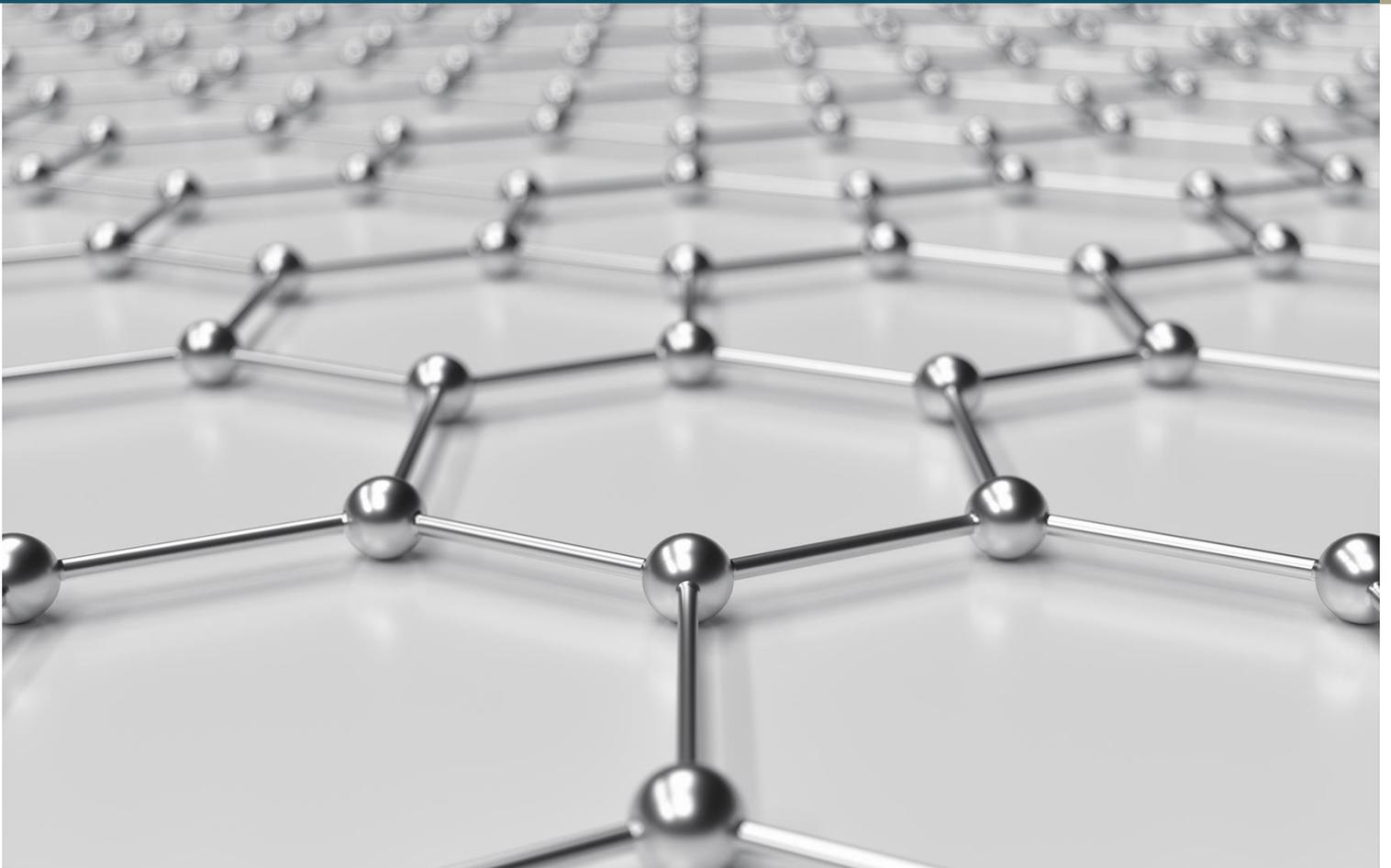
**STIFTERVERBAND**  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Transfer-Audit: Diskussionspapier 1 | Empfehlungen aus dem Transfer-Audit

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

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



# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

Beobachtungen und Empfehlungen aus dem Transfer-Audit

- 
- » Für Hochschulen stellt das Handlungsfeld Transfer und Kooperation eine zunehmend wichtige Leistungs- und Bewertungsdimension dar.
  - » Öffentliche Fördermittel für Transferaktivitäten steigen und die Frage nach dem Beitrag der Hochschulen zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung wird gestellt.
  - » Daneben gibt es weitere gute Gründe, um Transfer- und Kooperationsaktivitäten strategisch zu betrachten und systematisch zu entwickeln.
  - » Transfer- und Kooperationsaktivitäten können die Außendarstellung und Profilbildung von Hochschulen unterstützen und als zentrales Handlungsfeld in institutionelle Strategien einfließen.
  - » Hochschulen sollten dafür passende Ziele, Strukturen und Prozesse entwickeln.
  - » Die Weiterentwicklung und Stärkung des Handlungsfeldes Transfer erfolgt institutionenspezifisch und orientiert sich an den Zielen und dem Kontext der jeweiligen Hochschule.

## 1. TREIBER VON TRANSFER UND KOOPERATION

### GESELLSCHAFTLICHE UND WIRTSCHAFTLICHE RELEVANZ

Das Handlungsfeld Transfer und Kooperation entwickelt sich für Hochschulen zu einer zunehmend relevanten Leistungsdimension. Wurden in Deutschland Universitäten in der Vergangenheit nahezu ausschließlich über die Qualität ihrer Forschungstätigkeiten und Fachhochschulen insbesondere über die Qualität ihrer Lehre beurteilt, werden Hochschulen heute immer öfter nach ihren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beiträgen gefragt. Diese Entwicklung wird durch verschiedene Treiber auf Ebene des Hochschulsystems, der einzelnen Institution sowie auf individueller Ebene gefördert. International, vor allem in angelsächsisch geprägten Hochschulsystemen, stellen Transfer und Kooperation sowie die damit verbundenen Diskussionen um den gesellschaftlichen Beitrag von Hochschulaktivitäten bereits seit längerem eine zentrale Leistungs- und

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

Bewertungsdimension dar, an die auch öffentliche Mittelzuweisungen gekoppelt sind (u.a. im Vereinigten Königreich im Rahmen des Research Excellence und des Knowledge Excellence Framework, dem Engagement and Impact Assessment in Australien und dem Standard Evaluation Protocol in den Niederlanden).

## IMPULSE DER BUNDESPOLITIK

Auch in Deutschland gewinnt das Thema Transfer und Kooperation förderpolitisch an Relevanz. So hat das BMBF-Förderprogramm „Innovative Hochschule“ dazu beigetragen, dass Transfer als Leistungsdimension eine zentrale Bedeutung für die Vergabe finanzieller Fördermittel erhält. Fachhochschulen sowie kleine und mittlere Universitäten werden mit diesem Programm gezielt dabei unterstützt, ihren Wissens- und Technologietransfer zu stärken und das Entstehen von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Die teilnehmenden Hochschulen sind explizit dazu aufgerufen, Transferprofile zu entwickeln, zu schärfen und bestehende Transferstrukturen zu optimieren. Für Hochschulen und ihre Leitungen bedeutet die Aussicht auf die Einwerbung finanzieller Mittel einen Anreiz, um das Thema Transfer stärker systematisch zu betrachten und als strategisch relevantes Handlungsfeld zu verstehen. Erste Folge und Ausdruck dieser gesteigerten Relevanz sind die im Zuge der Antragseinreichung formulierten Transferstrategien der teilnehmenden Hochschulen, die das Handlungsfeld Transfer und Kooperation als zentralen Bestandteil institutioneller Strategien hervorheben.

» In Deutschland gewinnt das Thema Transfer und Kooperation förderpolitisch an Relevanz.

## IMPULSE DER LANDESPOLITIK

Auf Ebene einzelner Bundesländer machen sich diese neuen förderpolitischen Impulse und die damit verbundene Bedeutungszunahme von Transfer ebenfalls bemerkbar: Beispielsweise wurde auf Initiative des Brandenburger Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur im Jahr 2017 eine landesweite Transferstrategie formuliert und Transfer in seiner Vielseitigkeit an allen Hochschulen im Land gefördert. Hierzu wurde ein entsprechend erweitertes Transferverständnis zugrunde gelegt, um neben klassischen Aktivitäten wie Patentanmeldungen oder Gründungen auch den bidirektionalen Austausch von Wissen, Technologien und Personen mit Partnern aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft zu berücksichtigen. Und auch Aktivitäten in den Bereichen Wissenschaftskommunikation, Open Science und Citizen Science lassen sich unter einem erweiterten Transferverständnis fassen.

## TRANSFER ALS STRATEGISCHES HANDLUNGSFELD

Zusätzlich zur Einwerbung finanzieller Fördermittel gibt es für Hochschulen eine Reihe weiterer Gründe die dafür sprechen, Transfer- und Kooperationsaktivitäten systematisch zu betrachten und einer strategischen Ratio zugänglich zu machen: Transfer- und Kooperationsaktivitäten können in institutionelle Strategien einfließen und damit zur Profilbildung und Außendarstellung beitragen. Für kleine und mittlere sowie für weniger forschungsorientierte Hochschulen kann Transfer als Differenzierungs- bzw. Alleinstellungsmerkmal fungieren. Forschungsstarken Hochschulen bietet Transfer die Möglichkeit, die gesellschaftliche Relevanz und praktische Anwendung ihrer Forschung zu verdeutlichen. Darüber hinaus ermöglicht und unterstützt das Wissen und die Transparenz über bestehende Transferaktivitäten und -formate die interne Selbststeuerung und fördert damit die Gesamtentwicklung der Hochschule.

» Transfer- und Kooperationsaktivitäten können in institutionelle Strategien einfließen und damit zur Profilbildung und Außendarstellung beitragen.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

## 2. ÜBERGREIFENDE BEOBACHTUNG AUS DEM TRANSFER-AUDIT

Das Transfer-Audit ist ein strategisches Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die Transfer und Kooperation als Profilelemente stärken möchten. Seit der Entwicklung und der bundesweiten Pilotphase im Jahr 2015 haben mittlerweile fast 50 Hochschulen das Transfer-Audit-Verfahren durchlaufen.

» Auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen lassen sich wiederkehrende Herausforderungen und Beratungsbedarfe identifizieren.

### TRANSFER-AUDIT-VERFAHREN

Das Transfer-Audit des Stifterverbands ist ein Service zur Weiterentwicklung der Transfer- und Kooperationsstrategien von Hochschulen mit externen Partnern. Dem Transfer-Audit liegt ein breites Transfer-Verständnis zu Grunde, d.h. Transfer im Kontext des Audits wird als beidseitiger Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen verstanden. Transfer umfasst somit alle Formen der Kooperationsbeziehungen zwischen Hochschulen und externen Partnern in Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor. Das Transfer-Audit richtet sich an alle Universitäten und Fachhochschulen, die den Transfergedanken als Profilelement stärken möchten. Es ermöglicht den Hochschulen, ihre institutionelle Strategie für die Kooperation mit externen Partnern unter Einbeziehung hochschulinterner Akteure und externer Experten weiterzuentwickeln. Das Verfahren ist keine Leistungsbewertung, sondern setzt als Entwicklungsinstrument an der individuellen Zielsetzung der jeweiligen Hochschule an. Im Rahmen des Audit-Verfahrens werden vorhandene Strukturen, Prozesse und Ergebnisse von Kooperationsbeziehungen im Verhältnis zu den von der Hochschule gesetzten Zielen analysiert. Weitere Informationen zum Transfer-Audit-Verfahren finden sich [hier](#).

Die bisherigen Transfer-Audit-Verfahren zeigen, dass bei Hochschulen ein hoher Bedarf besteht, dieses Handlungsfeld systematisch zu erschließen und den Beitrag zur Erreichung der strategischen Hochschulziele besser beurteilen und darstellen zu können. Auch wenn jedes Verfahren auf den Kontext und die Ziele der jeweiligen Hochschule ausgerichtet ist, lassen sich auf Grundlage der bisherigen Verfahren folgende wiederkehrende Herausforderungen und Beratungsbedarfe identifizieren:

» Das Handlungsfeld Transfer setzt sich an vielen Hochschulen aus einer Vielzahl dezentraler Aktivitäten zusammen, die intern und extern nicht ausreichend sichtbar sind.

### Transfer als strategisches Handlungsfeld

Das Handlungsfeld Transfer setzt sich an vielen Hochschulen aus einer Vielzahl dezentraler Aktivitäten zusammen, die intern und extern nicht ausreichend sichtbar sind. Diese Aktivitäten zählen weder auf die übergeordneten Ziele noch auf die Leistungsbilanz der Hochschule ein und das Potenzial von Transfer zur strategischen Positionierung und Profilbildung wird nicht vollumfänglich erschlossen.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

## Transferverständnis

An vielen Hochschulen ist eine konzeptionelle Engführung von Transfer auf die Bereiche des wirtschaftsnahen Wissens- und Technologietransfers zu beobachten. Erst im Zuge einer systematischen Auseinandersetzung und Bestandsaufnahme erkennen Hochschulen die vielfältigen und bereits existierenden Transferaktivitäten und entdecken die Bandbreite möglicher Transferbeiträge. Vor allem die vielfältigen Kooperationsbeziehungen mit Partnern aus den Bereichen Bildung, Kultur und Politik erhalten dadurch mehr Sichtbarkeit und Anerkennung. Eine erweiterte Perspektive dient auch der Erschließung eines hochschulweiten Transferpotenzials. Ein erweitertes Transferverständnis ist zugleich zentrale Voraussetzung, um über Disziplinen und Fachbereiche hinweg eine Transfer- und Kooperationskultur zu entwickeln und die verschiedenen Akteure für Transfer zu aktivieren.

## Transferanreize

Transferaktive sind meist intrinsisch motiviert, ohne dass diese Aktivitäten systematisch mit Anreizen unterlegt oder vergütet werden. Transfer wird damit als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen, die ergänzend zu den bestehenden Aktivitäten in Forschung und Lehre und angesichts eines knappen Zeitbudgets aus Eigenmotivation betrieben wird. Viele Hochschulen möchten jedoch Transfer als relevante wissenschaftliche Leistungsdimension stärken und nutzen monetäre sowie nicht-monetäre Anreize, um gezielt entsprechende Impulse zu setzen.

## Transferstrukturen und -prozesse

Die Herausforderung, passende transferunterstützende Organisationsstrukturen und Prozesse zu entwickeln und nachhaltig zu etablieren, beschäftigt nahezu alle Hochschulen. Unter Berücksichtigung der institutionellen Profile und der bestehenden Hochschulkultur geht es u. a. um die funktionale Verortung von Transferstrukturen, um Service-Angebote für Hochschulangehörige oder um die Balance zwischen zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus haben viele Hochschulen ein Interesse daran, potenzielle Synergien zu erschließen und über möglichst klare und transparente Prozesse die Durchführung von Transfer und Kooperationsaktivitäten effektiver und effizienter zu gestalten.

## Befristung und Drittmittelabhängigkeit

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Transferstrukturen und -prozesse stellt die Befristung und Drittmittelabhängigkeit der Beschäftigungsverhältnisse in diesem Bereich die Hochschulen regelmäßig vor Herausforderungen. Transfer basiert in entscheidendem Maße auf persönlichen Kontakten des Transferstellenpersonals zu Forschenden, der Verwaltung sowie zu externen Unternehmen und sonstigen Praxispartnern. Hochschulen, die Transfer als kontinuierliche Aufgabe verstehen, versuchen daher Personalfuktuation zu vermeiden und dauerhafte Stellen und Verantwortlichkeiten zu schaffen.

## Interne Transferkommunikation

Viele Hochschulen arbeiten an der hochschulinternen Sichtbarkeit des Themas Transfer. Sie versuchen zum einen, die Sichtbarkeit und Wertschätzung Transferaktiver zu erhöhen. Zum anderen wollen sie in der Breite für Transfer und Kooperation sensibilisieren und durch interne Vernetzungsformate bestehende Transferpotenziale fächerübergreifend erschließen.

» Oftmals werden Hochschulen erst im Zuge einer Bestandsaufnahme für die vielfältigen und bereits betriebenen Transferaktivitäten sensibilisiert und entdecken die Bandbreite möglicher Transferbeiträge.

» Die Herausforderung, wie transferunterstützende Organisationsstrukturen und Prozesse weiterentwickelt werden können, beschäftigt nahezu alle Hochschulen.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

## Externe Transferkommunikation

Damit Hochschulen ihre Kooperationen mit regionalen bzw. überregionalen Partnern ausbauen und intensivieren können, sollten sie die Transferbedarfe und Herausforderungen ihrer Zielgruppen kennen. Hochschulen sind daher sehr an der Ermittlung der konkreten Transferbedarfe ihrer Partner interessiert und nutzen geeignete Botschaften und Kommunikationsformate, um sich als Problemlöser für die konkreten Herausforderungen von externen Partnern anzubieten.

## Erfolgsmessung im Transfer

Die Entwicklung passender Erfolgs- und Bewertungskriterien für Transfer ist insbesondere für Hochschulen mit einem erweiterten Transferverständnis eine Herausforderung. Die Erfolge werden gegenwärtig noch weitgehend mit quantitativen Output-Indikatoren beschrieben wie z. B. die Höhe der Drittmittel aus der Industrie, die Anzahl an Erfindungsmeldungen und Patenten etc. Auf dieser quantitativen Grundlage lassen sich jedoch keine Aussagen über die Qualität und Nachhaltigkeit von Aktivitäten treffen. Darüber hinaus kann eine rein quantitative Output-Orientierung zu Fehlanreizen führen. Sie wird auch einem breiten Transferverständnis nicht gerecht, da sich viele Transferaktivitäten nur unzureichend quantifizieren und an ihrer ökonomischen Verwertbarkeit messen lassen.

» Transfererfolg wird bislang weitgehend durch quantitative Indikatoren und eine am Output orientierte Betrachtungsweise beschrieben. Auf dieser quantitativen Grundlage lassen sich keine Aussagen über die Qualität und Nachhaltigkeit von Aktivitäten treffen.

## 3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Auf Grundlage der zuvor beschriebenen Beobachtungen und Beratungsbedarfe lässt sich eine Reihe an Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung und Stärkung des Handlungsfeldes Transfer und Kooperation ableiten. Damit die nachfolgenden Empfehlungen zu potenziellen Erfolgsfaktoren werden, müssen diese stets auf den spezifischen Kontext und die Zielsetzungen der Hochschule angepasst werden. Im Fokus steht dabei immer die Frage, wie Transfer zur Zielerreichung der Hochschule beitragen kann.

» Damit die nachfolgenden Empfehlungen zu potenziellen Erfolgsfaktoren werden, müssen diese stets auf den spezifischen Kontext und die Zielsetzungen der Hochschule angepasst werden.

### A. TRANSFERBEGRIFF, ZIEL- UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Grundlage der Transferstrategie ist das hochschulspezifische Transferverständnis. Dieses gilt es, unter Einbindung der Hochschulleitung, der Verwaltung, der Fakultäten und Fachbereiche sowie externer Partner zu entwickeln.

Damit Transfer zu einer strategisch relevanten Leistungsdimension wird, sollte zunächst das Transferverständnis der Hochschule definiert werden. Nur auf dieser Grundlage lassen sich die strategischen Ziele formulieren und eine spezifische und hochschulweite Transfer- und Kooperationskultur entwickeln. Dieser Entwicklungsprozess sollte partizipativ gestaltet werden und neben der zentralen Einbindung der Hochschulleitung auch die Verwaltung, sämtliche Fakultäten sowie externe Partner beteiligen. Hochschulen verfügen in der Regel bereits über starke Partnernetzwerke und können diese im Sinne eines Co-Creation-Prozesses aktiv einbinden und gewinnbringend für sich nutzen. Dazu passend entstehen an vielen Hochschulen mit externen Partnern besetzte Beiräte und Beratungsgremien, deren externe Perspektiven wichtige Impulse für

## STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

strategische Entwicklungen liefern. Eine Bestandsanalyse kann dazu genutzt werden, die bestehenden Transferaktivitäten systematisch zu erfassen und zu analysieren, welchen Beitrag diese zur Erreichung der strategischen Hochschulziele leisten. Auf diesen Ergebnissen aufbauend, sollte anschließend definiert werden, in welchen Transferfeldern und mit welchen Formaten die Hochschule verstärkt wahrgenommen werden möchte und wie diese zur Profilbildung beitragen können.

Eine Transferstrategie sollte möglichst konkrete - quantitative wie auch qualitative - Ziele benennen und daraus abgeleitete Maßnahmen zur Zielerreichung formulieren. Die Ziele werden durch zeitliche Vorgaben und eine Erfolgsüberprüfung verbindlich.

Für die Entwicklung einer Transferstrategie sollten übergreifende Ziele für den Bereich Transfer und Kooperation formuliert werden, die zu den Gesamtzielen der Hochschule passen bzw. mit diesen kompatibel sind. Die Zielsetzungen für den Transferbereich sollten zudem möglichst klar und konkret benannt werden und sowohl quantitative als auch qualitative Ziele umfassen. Entscheidend ist eine möglichst eindeutige Zielformulierung, um intern Akzeptanz und Verbindlichkeit zu erzielen und die Umsetzung und spätere Erfolgskontrolle zu erleichtern. Eine diesen Grundsätzen folgende Transferstrategie fördert die Prioritätensetzung und stellt sicher, dass die jeweiligen Strukturen, Prozesse und Ressourcenzuweisungen im Transferbereich entsprechend ausgerichtet werden können. Neben dieser nach innen gerichteten Orientierungsfunktion trägt eine Transferstrategie auch maßgeblich dazu bei, die Vielfalt der dezentralen Transferaktivitäten zu bündeln und bei externen Partnern besser sichtbar zu machen.

Die erfolgreiche Entwicklung einer Transferstrategie und die Etablierung einer entsprechenden Transfer- und Kooperationskultur erfordern einen kontinuierlichen Prozess der Organisationsentwicklung, der Zeit, Ressourcen und das sichtbare Bekenntnis der Hochschulleitung in Anspruch nimmt.

Um Transfer als Querschnittsaufgabe und gemeinsamen Bezugspunkt des Handelns zu etablieren, sind ein tiefgehender Kulturwandel und ein langfristiger Entwicklungsprozess erforderlich. Eine zentrale Rolle hat in diesem Prozess die Hochschulleitung, die Transfer durch die langfristige und verlässliche Bereitstellung der erforderlichen materiellen Ressourcen und ideellen Unterstützung fördern kann. Zentrales Merkmal einer transferorientierten Hochschule ist, dass Transfer in den Kernbereichen Forschung und Lehre verankert ist und kontinuierlich als zentraler Bestandteil und relevante Leistungsdimension berücksichtigt wird. Dies umfasst nicht nur die thematische Verankerung und Integration in Curricula, Lehrangebote und die Berücksichtigung im Bereich Forschung. Neben den genannten Aspekten sollte Transfer auch im Bereich der internen Kommunikation eine stärkere Rolle spielen und in die bestehenden Gesprächsroutinen und fachbereichsübergreifenden Austauschformate aufgenommen werden. Um den Kulturwandel zu fördern und die Beteiligten zu befähigen, sollten geeignete Weiterbildungsformate

» Die Zielsetzungen für den Transferbereich sollten möglichst klar und konkret benannt werden und sowohl quantitative als auch qualitative Ziele umfassen.

» Zentrales Merkmal einer transferorientierten Hochschule ist, dass Transfer in den Kernbereichen Forschung und Lehre verankert ist und kontinuierlich als zentraler Bestandteil und relevante Leistungsdimension berücksichtigt wird.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

zielgruppenspezifisch für das wissenschaftliche Personal, für die Verwaltung und die Studierenden entwickelt werden. Mögliche Themen sind: Methoden der Wissenschaftskommunikation, Wege der Verwertung, rechtliche Rahmenbedingungen in Kooperationen etc.

Neuberufungen bieten hohes Potenzial für die Entwicklung und Stärkung einer Transfer- und Kooperationskultur.

Ein besonderes Potenzial für die Entwicklung einer Transfer und Kooperation unterstützenden Hochschulkultur liegt bei der Zielgruppe der Neuberufenen. Sowohl die Auswahl als auch die Phase des Ankommens in der Hochschule bieten hier Gestaltungspotenzial. Durch die gezielte Berufung von Professorinnen und Professoren können Hochschulleitungen nicht nur eine bestimmte fachliche Ausrichtung bzw. wissenschaftliche Disziplin stärken, sondern darüber hinaus gezielt Personen mit ausgeprägten Transferprofilen rekrutieren. Zu diesem Zweck sollten in Berufungsverfahren, neben den zentralen Anforderungen in den Bereichen Forschung und Lehre, auch zunehmend die Transfererfahrungen und -kompetenzen Berücksichtigung finden. Da die Fluktuation unter den Professorinnen und Professoren üblicherweise gering ausfällt, prägen einmal getroffene Personalentscheidungen langfristig die strategische und fachliche Ausrichtung einer Hochschule. Insbesondere Hochschulen, die ihre Transfer- und Kooperationsorientierung ausbauen möchten, können Berufungen gezielt dazu nutzen, neue Professorinnen und Professoren mit Praxiserfahrung und entsprechenden Kontakten für die Hochschule zu rekrutieren. Diese Personen verfügen über ein großes Netzwerk und eine genaue Kenntnis von in der Praxis auftretenden Problemen und Herausforderungen. Darüber hinaus sind sie häufig intrinsisch motiviert und verstehen Transfer als Bereicherung und Ergänzung ihrer Lehre und Forschung.

» Durch die gezielte Berufung von Professorinnen und Professoren können Hochschulleitungen (...) gezielt Personen mit ausgeprägten Transferprofilen rekrutieren.

## B. STRUKTUREN UND PROZESSE

Transfer erfolgt an vielen Hochschulen bislang auf Ebene dezentraler Initiativen und hängt maßgeblich von der intrinsischen Motivation der aktiven Akteure ab. Eine systematische und auf die Ziele der Hochschule ausgerichtete Betrachtung findet dagegen häufig nicht bzw. nur unzureichend statt. Um Transfer als relevante Leistungsdimension zu stärken, sollte dieses Handlungsfeld stärker systematisch und strategisch betrachtet werden.

Eine Verankerung des Themas auf Ebene der Hochschulleitung stärkt den Stellenwert und die Wahrnehmung von Transfer und Kooperation als relevante Leistungsdimension innerhalb und außerhalb der Hochschule.

Ein klares Transferbekenntnis der Hochschulleitung und eine eindeutige organisationale Verortung der Verantwortlichkeit stellen, verbunden mit einer kontinuierlichen Ressourcenbereitstellung, wichtige interne (und externe) Signale für die Relevanz und Wertschätzung dieses Handlungsfeldes dar. Aus Sicht der einzelnen Hochschule sollte zu diesem Zweck eine Verankerung von Transfer auf Ebene der Hochschulleitung geprüft werden. Zahlreiche Hoch-

» Zahlreiche Hochschulen haben (...) Zuständigkeiten auf Ebene der Hochschulleitung um das Ressort Transfer erweitert oder eigenständige Denominationen geschaffen.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

schulen haben dies bereits umgesetzt und die Zuständigkeiten auf Ebene der Hochschulleitung um das Ressort Transfer erweitert oder eigenständige Denominationen geschaffen.

Durch klare Strukturen und service- und bedarfsorientierte Prozesse können transferaktive Akteure gestärkt und die Sichtbarkeit bestehender Transferangebote für externe Zielgruppen gesteigert werden.

Mit zunehmender Relevanz stellt sich für Hochschulen die Frage, wie sich Transfer organisatorisch integrieren soll und welche Transferaktivitäten zentral bzw. dezentral, welche intern bzw. extern durchgeführt werden sollen. Die konkrete Ausgestaltung geeigneter Transferstrukturen lässt sich jedoch nicht pauschal beantworten, vielmehr können in Abhängigkeit des Hochschul- und Transferprofils sowie den Zielsetzungen der jeweiligen Hochschule unterschiedliche Transferstrukturen bzw. Kombinationen zur Anwendung kommen („form follows function“). Weitere Hinweise, Empfehlungen und praktische Beispiele zu Transferstrukturen an Hochschulen wurden durch den Stifterverband zusammengestellt und finden sich [hier](#). Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sollten geeignete Transferstrukturen die transferaktiven Akteure durch transparente und serviceorientierte Prozesse unterstützen und sowohl intern als auch extern Mehrwerte bieten. So können beispielsweise kurze Bearbeitungszeiten und ein lösungsorientierter Umgang mit administrativen Herausforderungen dabei helfen, die Aktivitäten hochschulinterner Akteure zu unterstützen. Aus externer Perspektive fördern zentrale Ansprechpartner und eine Transparenz über vorhandene Transferangebote und vorgehaltene Expertisen die Anbahnung und Durchführung entsprechender Projekte und Aktivitäten.

## C. ANREIZE

Damit Transferaktivitäten an Hochschulen nicht allein auf der intrinsischen Motivation der Akteure basieren, können diese systematisch durch eine Mischung monetärer und nicht-monetärer Anreize gefördert werden.

Um Transferaktivitäten zu fördern und möglichst viele Hochschulmitglieder für das Thema zu mobilisieren, können spezifische Anreize für Transfer eingeführt werden. Ein zu entwickelndes Anreizsystem umfasst sowohl monetäre Anreize wie bspw. Prämien und Zulagen als auch nicht-monetäre Anreize. Neben der Wertschätzung und Sichtbarkeit der aktiven Akteure spielen insbesondere zeitliche Freiräume und Möglichkeiten der Entlastung eine zentrale Rolle. Wirksame Transferanreize sollten auf die Kernzielgruppe der Forschenden ausgerichtet sein, aber auch für Studierende und das in der Verwaltung tätige Personal eingeführt werden. Bei der Entwicklung der konkreten Transferanreize sollte darauf geachtet werden, dass diese in einer positiven Wechselwirkung zu den von der Hochschule verfolgten Zielsetzungen stehen und entsprechend dazu beitragen, diese zu erreichen.

» Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung sollten geeignete Transferstrukturen die transferaktiven Akteure durch transparente und serviceorientierte Prozesse unterstützen und sowohl intern als auch extern Mehrwerte bieten.

» Neben der Wertschätzung und Sichtbarkeit der aktiven Akteure spielen zeitliche Freiräume und Möglichkeiten der Entlastung eine zentrale Rolle.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

## D. INTERNE SICHTBARKEIT UND KOMMUNIKATION VON TRANSFER

Die interne Kommunikation trägt wesentlich zum Erfolg bei. Transfer und Kooperation sollte als strategisch relevantes Handlungsfeld kontinuierlich betont und die Sichtbarkeit und Wertschätzung der transferaktiven Akteure ausgebaut werden.

Um eine nachhaltige und lebendige Transfer- und Kooperationsorientierung als Bestandteil der Hochschulkultur zu fördern, stellt die interne Kommunikation von und über Transfer einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Darüber hinaus spielt Kommunikation eine wichtige Rolle bei der hochschulinternen Abstimmung und dem Austausch über transferrelevante Themen. Sowohl auf Führungs- als auch auf operativer Ebene sollten daher regelmäßige Formate eingeführt bzw. intensiviert werden, um die Vernetzung und Koordination bei transferrelevanten Fragen zu unterstützen und das Transferpotenzial disziplinenübergreifend zu erschließen. Soll Transfer als Leistungsdimension verankert werden, sollte dieser als kontinuierliches Narrativ einen zentralen Stellenwert in der Kommunikation einnehmen. Dadurch steigt die Sichtbarkeit der Transferthematik für alle Hochschulmitglieder und Transfer wird von einem Randthema zu einem zentralen Bezugspunkt des organisationalen Handelns.

» Soll Transfer als Leistungsdimension verankert werden, sollte dieser als kontinuierliches Narrativ einen zentralen Stellenwert in der Kommunikation einnehmen.

## E. EXTERNE SICHTBARKEIT UND REGIONALE VERNETZUNG

Bestehende Transferangebote und -erfolge müssen nach außen sichtbar werden, in dem sie systematisch in externe Kommunikationsaktivitäten integriert werden.

Die Kommunikation der Transfer- und Kooperationsaktivitäten ist wichtig für die Sichtbarkeit gegenüber Praxispartnern. Eine gezielt betriebene externe Kommunikation über Transferaktivitäten und Erfolge stärkt die Sichtbarkeit und fördert zugleich die Wahrnehmung als innovative und transferrelevante Hochschule. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine extern ausgerichtete und strategisch betriebene Kommunikationsarbeit erforderlich, welche die Identifikation geeigneter Inhalte und Aktivitäten sowie die Entwicklung entsprechender Kommunikationsformate übernimmt.

» Eine gezielt betriebene externe Kommunikation über Transferaktivitäten und Erfolge stärkt die Sichtbarkeit und fördert die Wahrnehmung als innovative und transferrelevante Hochschule.

Zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Transfer- und Kooperationsaktivitäten ist die Kenntnis der Bedarfe und Herausforderungen potenzieller Praxispartner. Hochschulen sollten klar herausstellen, welche Problemlösungsbeiträge sie ihren externen Praxispartnern bieten und diese aktiv in die Entwicklung von konkreten Transfer- und Kooperationsformaten einbinden.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

Damit die externe TransfERNachfrage aufgegriffen werden kann, sollten die spezifischen Belange und Herausforderungen der Partner kontinuierlich ermittelt und von der Hochschule kommunikativ aufgegriffen werden. Eine aktive Einbindung der Partnernetzwerke kann zudem die bedarfsgerechte Erstellung und strategische Entwicklung von Transferaktivitäten und -formaten unterstützen, neue Ideen generieren und sich positiv auf die Anbahnung von Kooperationen auswirken. Um sowohl bedarfsbezogen als auch thematisch offen und anschlussfähig zu agieren, sollten Hochschulen nach Möglichkeit auf übergreifende Themen und gesellschaftliche Herausforderungen verweisen (wie z. B. Herausforderungen in den Bereichen Digitalisierung, demographische Entwicklung oder Innovation) und dazu passende Problemlösungen und Aktivitäten herausstellen. Als Ausgangspunkt hierfür kann eine Zielgruppen-segmentierung durchgeführt werden, welche die Anspruchsgruppen separat betrachtet und ihre Bedarfe analysiert. „Wer sind unsere Zielgruppen und welche Lösungsvorschläge bieten wir für welche konkreten Herausforderungen?“ sind zwei zentrale Fragestellungen, die Hochschulen in diesem Zusammenhang beantworten sollten. Auf dieser Grundlage aufbauend, können Strategien geschärft und bedarfsgerechte Akquisitions- und Kooperationsformate entwickelt werden.

»Damit die externe TransfERNachfrage gezielt bedient werden kann, sollten die spezifischen Belange und Herausforderungen der Partner kontinuierlich ermittelt und von der Hochschule kommunikativ aufgegriffen werden.

## F. ERFOLGSMESSUNG

Die Erfassung und Erfolgsmessung von Transferaktivitäten sollte die institutionelle Profilbildung und interne Weiterentwicklung von Hochschulen unterstützen. Um eine möglichst hohe Akzeptanz und Beteiligung bei den involvierten Akteuren zu erreichen, sollte der Erhebungsaufwand möglichst gering gehalten werden und die Ziele der Erhebung transparent sein.

Um die Vielzahl und Vielfalt bestehender Transfer- und Kooperationsaktivitäten zu erfassen, sollten Hochschulen je nach Profil eine erweiterte Perspektive auf Transfer einnehmen und auch Aktivitäten in eher technik- und wirtschaftsfernen Disziplinen berücksichtigen. Die Erfassung und Bewertung der Aktivitäten im Handlungsfeld Transfer und Kooperation sollte stets zu Zwecken der institutionellen Profilbildung und internen Weiterentwicklung erfolgen. Um Akzeptanz und Legitimation bei den Beteiligten sicherzustellen, sollte frühzeitig Transparenz über die Ziele der Erhebung und über die Nutzung der Daten geschaffen werden. Diese Transparenz fördert eine Beteiligung der Hochschulmitglieder. Auch eine personal- und ressourcenschonende Datenerhebung ist vor dem Hintergrund begrenzter Kapazitäten wichtig. Nach Möglichkeit sollte ein Rückgriff auf bereits bestehende Datengrundlagen (z. B. Forschungsinformationssysteme) erfolgen und zudem in entsprechende IT-Systeme und Controlling-Instrumente investiert werden. Angesichts des mit der Datenerhebung verbundenen Zeitaufwandes sollten der Nutzen und die Mehrwerte auf Ebene einzelner Hochschulmitglieder und der Institution deutlich werden. Besonders relevant sind in diesem Zusammenhang die Aspekte interne/externe Sichtbarkeit sowie die Wertschätzung durch die Hochschulleitung. Bei der Erfassung und Bewertung von Transfer und bei der Entwicklung von Transferanreizsystemen sollte auf eine positive Wechselwirkung zu den übergeordneten Hochschulzielen geachtet werden. Ziel sollte es sein, dass die Aktivitäten und Anreize die entsprechenden

»Die Erfassung und Bewertung der Aktivitäten im Handlungsfeld Transfer und Kooperation sollte stets zu Zwecken der institutionellen Profilbildung und internen Weiterentwicklung erfolgen.

# STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR TRANSFER UND KOOPERATION

Ziele der Hochschule unterstützen. Weitere Informationen zur Erfassung und Erfolgsmessung von Transferaktivitäten finden sich [hier](#).

## 4. FAZIT

Mit der Stärkung des Handlungsfeldes Transfer und Kooperation eröffnen sich für Hochschulen neue Möglichkeiten zur Profilbildung und Außendarstellung. Die konkrete Ausgestaltung und Entwicklung des Handlungsfelds Transfer sollte dabei stets in Hinblick auf die individuell von der Hochschule verfolgten Zielsetzungen und das jeweilige institutionelle Profil erfolgen. Wie jeder organisationale Veränderungsprozess, sind auch diese Entwicklungen nur langfristig umzusetzen und erfordern eine entsprechende und kontinuierliche Ressourcenzuweisung. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird nicht zuletzt davon abhängen, dass die unterschiedlichen Hochschulmitglieder und Stakeholder am Prozess beteiligt werden und sich auch aus individueller Sicht konkrete Mehrwerte ergeben. Hierfür zu werben und diese Vorteile zu verdeutlichen, bleibt eine wichtige Aufgabe der Hochschulleitungen. Sie können als Change-Agents die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse initiieren und gestalten.

---

### IMPRESSUM

#### Herausgeber

Stiferverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Barkhovenallee 1 · 45239 Essen  
T 0201 8401-0 · F 0201 8401-301  
[mail@stiferverband.de](mailto:mail@stiferverband.de)  
[www.stiferverband.org](http://www.stiferverband.org)

#### Inhaltliche Leitung und Ansprechpartner

Andrea Frank, Stiferverband

#### Projektteam Stiferverband

Julia Krume · Cornels Lehmann-Brauns · Matthias Meyer

#### Titelbild

iStock/imaginima

#### Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



STIFERVERBAND

 Heinz Nixdorf Stiftung