STIFTERVERBAND

DISCUSSION PAPER °1/25

TRANSFER-STRATEGIEN ENTWICKELN

Ein praxisnaher Leitfaden basierend auf Best-Practice-Erfahrungen

Juni 2025

TRANSFERSTRATEGIEN ENTWICKELN

Ein praxisnaher Leitfaden basierend auf Best-Practice-Erfahrungen

- **Möller, Katharina**
  Programmmanagerin für Strategie- und Organisationsberatung
- **David, Olivia**
  Programmmanagerin für Strategie- und Organisationsberatung
- **Ebeling, Johanna**
  Projektleiterin Stifterverband Change

- **Eine institutionelle Transferstrategie schafft den Rahmen dafür, dass Transfer hochschulweit als Querschnittsaufgabe verstanden und aktiv gestaltet wird.**
- **Die Entwicklung einer Transferstrategie ist ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess, der die bewusste Auseinandersetzung mit institutionellen Strukturen, Zuständigkeiten, Zielen und der hochschuleigenen Kultur voraussetzt.**
- **Die Umsetzung und Weiterentwicklung einer Transferstrategie ist Daueraufgabe einer Hochschule. Ein systematisches, iteratives und partizipatives Vorgehen bindet alle Beteiligten ein und fördert die Anschlussfähigkeit der Strategie.**
- **Eine kohärente Transferstrategie verbindet Vision, Motivation, Fokus und Profil, strategische Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen zu einem konsistenten Ziel- und Steuerungsrahmen.**
- **Der Prozess der Strategieentwicklung ist ebenso entscheidend wie das Ergebnis der erarbeiteten Strategie – er schafft optimalerweise eine breite Verständigung, Legitimation und hochschulweite Anschlussfähigkeit.**

1. Einleitung

Angesichts tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche – von der digitalen und ökologischen Transformation über den demografischen Wandel bis hin zum Fachkräftemangel – tragen Hochschulen eine zunehmend zentrale Verantwortung für die Gestaltung einer zukunftsfähigen und demokratischen Gesellschaft. Sie sind nicht nur Orte der Bildung und Forschung, sondern auch aktive Partner im gesellschaftlichen Wandel. Der Transfer von Wissen, Technologien und Kompetenzen in Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.

Als Dritte Mission erweitert Transfer die klassischen Aufgaben von Lehre und Forschung. Er schafft Brücken zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und gesellschaftlicher Praxis und fördert damit die wechselseitige Weiterentwicklung von Hochschule und Gesellschaft. Transfer ist somit nicht nur eine gesellschaftspolitische Anforderung, sondern ein Potenzialträger für die aktive Gestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung von

Hochschulen. Zudem kann Transfer das Hochschulprofil stärken und zur Sichtbarkeit der Institution beitragen. Er ermöglicht die Sicherung von Drittmitteln, trägt dazu bei, die Fachkräftebindung in der Region zu verbessern und liefert neue Impulse für Forschung und Lehre.

Warum sollte nun aber der Transfer strategisch verankert werden? Eine institutionelle Transferstrategie schafft den Rahmen dafür, dass Transfer nicht vereinzelt oder isoliert betrieben wird, sondern hochschulweit als Querschnittsaufgabe verstanden und aktiv gestaltet wird. Sie formuliert eine strategische Ausrichtung, definiert klare Ziele und Handlungsfelder, und leitet strategische Hebel und Maßnahmen ab. Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten werden hochschulweit entwickelt und Transferaktivitäten können synergistisch gestärkt werden. Eine strategische Verankerung verdeutlicht zusätzlich die Relevanz des Themas und etabliert Transfer als institutionelle Kernaufgabe der Hochschule. Somit unterstützt eine Transferstrategie strategisch verantwortliche Akteure, wie Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen für Transfer, Transferstellenleitungen oder Beschäftigte in Stabsstellen, dabei Transfer an der eigenen Hochschule gezielt voranzutreiben.

- Eine institutionelle Transferstrategie schafft den Rahmen dafür, dass Transfer hochschulweit als Querschnittsaufgabe verstanden und aktiv gestaltet wird.

Inhalte dieses Discussion Papers

Dieses Discussion Paper richtet sich an Hochschulangehörige mit strategischer Verantwortung. Es bietet praxisnahe Impulse, wie sich die Entwicklung von Transferstrategien systematisch, partizipativ und wirkungsorientiert gestalten lässt. Im Mittelpunkt steht dabei nicht nur der konkrete Inhalt einer Strategie, sondern vor allem der Weg zu ihrer Entstehung. Dieser wird als Organisationsentwicklungsprozess betrachtet, der sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte vereint. Auf Basis der Erfahrungen aus den Transfer-Audits des Stifterverbands und Strategieentwicklung-Begleitprozessen durch Stifterverband Change zeigt das Paper zentrale Handlungsfelder, Erfolgsfaktoren und Empfehlungen auf, um Transferstrategien zu entwickeln – als relevanten Bestandteil der Hochschulentwicklung und als Beitrag zu einer offenen, innovationsfreudigen und zukunftsfähigen Gesellschaft.

2. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Transferstrategien

Im deutschlandweiten Vergleich rückt Transfer zunehmend in den Fokus hochschulischer strategischer Entwicklung. Der Transferkompass von 2021 zeigte, dass bereits 58,3 Prozent der deutschen Hochschulen über eine institutionell verankerte Transferstrategie verfügen (Burk et al. 2022). Im Vergleich zum Jahr 2013 entspricht dies mehr als einer Verdoppelung der Hochschulen mit Transferstrategien. Der steigende Trend für eine institutionelle Verankerung von Transfer, wie auch die oftmals fehlende Umsetzung von bestehenden Transferstrategien („Transferstrategien landen in der Schublade“), zeigen die Notwendigkeit, sich mit den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Transferstrategien auseinanderzusetzen, um eine zielführende und wirksame Strategie innerhalb der Hochschulen zu verankern.

Der Stifterverband hat im Rahmen der Transfer-Audits und Prozessbegleitungen durch Stifterverband Change zahlreiche Erfahrungen zu hochschulischen Hürden und Erfolgsfaktoren für die strategische Verankerung von Transfer kennengelernt. Diese werden im Folgenden vorgestellt. Anzumerken ist: Die Übertragbarkeit einzelner Faktoren sollte immer mit Blick auf das individuelle Hochschulprofil betrachtet werden.

2.1 Herausforderungen

- Hochschulische und individuelle Motivation der Transferakteure, Hochschulkontext und Rahmenbedingungen beeinflussen die Entwicklung und Umsetzung einer Transferstrategie.

Nicht alle Hochschulen starten unter denselben Voraussetzungen in den Prozess einer strategischen Verankerung von Transfer. Der Mangel an Ressourcen, einer klaren Verankerung auf Leitungsebene, einem gemeinsamen Transferverständnis oder der systematischen Verknüpfung mit anderen strategischen Entwicklungsprozessen, wie zum Beispiel dem Hochschulentwicklungsplan sind häufige Hürden. Eine besondere Herausforderung stellt die mangelnde Verstetigung dar: Viele Transferstellen sind projektfinanziert, strategisches Wissen verteilt sich auf wenige Köpfe, rechtliche Unsicherheiten und fehlende zeitliche Kapazitäten hemmen die Umsetzung. Hinzu kommen strukturelle Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, durch unterschiedliche Kulturen, unklare Verwertungsrechte oder langwierige juristische Klärungen.

2.2 Erfolgsfaktoren für gelingenden Transfer

Die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Transferstrategie werden wesentlich von der hochschulischen und individuellen Motivation der Transferakteure, dem Hochschul-Kontext und den Rahmenbedingungen der Hochschule beeinflusst. Dabei wirken externe Faktoren, wie wissenschaftspolitischen Anforderungen durch die Ausschreibung von Fördermitteln, die an die Entwicklung einer Transferstrategie geknüpft sind, und interne Faktoren, wie etwa das Commitment der Hochschulleitung oder die gelebte Organisationskultur. Die internen Faktoren stellen die zentralen Hebel für eine wirksame Transferstrategie dar.

Die erfolgreiche Entwicklung einer Transferstrategie erfordert ein hohes Maß an Koordination, Berücksichtigung und Abwägung unterschiedlicher Bedarfe, Strukturen und Prozesse, Motivatoren und Ressourcen. Entscheidend ist, dass die Strategie in die bestehende Gesamtstrategien der Hochschule integriert wird und dass zentrale und dezentrale Transferakteure gleichermaßen berücksichtigt werden. Neben formalen Gremienstrukturen sollten auch informelle Netzwerke berücksichtigt werde.

Der Einbindung relevanter Akteure und dem Aufbau breiter Legitimation kommt zusätzlich eine Schlüsselrolle zu. Hochschulleitung, Dekane und Dekaninnen, Leitung von Transferstellen, Verwaltungseinheiten, transferaktive und -begeisterte Personen werden optimalerweise adressiert und in den Prozess einbezogen. Beteiligte werden aktiviert, wenn ihnen ihre Rolle im Veränderungsprozess sowie die Potenziale des Transfers für ihre Arbeit sichtbar gemacht werden. Partizipation, Transparenz und eine adressatenspezifische Kommunikation sind somit Schlüsselfaktoren zur Erhöhung von Akzeptanz, Identifikation und Verbindlichkeit.

Zusätzlich sollte Hochschulen bewusst sein, dass bei der Erarbeitung von Transferstrategien Spannungsfelder zwischen strategischen Richtungen auftreten werden, die eine klare Positionierung benötigen. Diese reichen von der strategischen Gewichtung von Forschung, Lehre und Transfer innerhalb der Hochschule, zu einer Fokussierung auf regionale, nationale oder internationale Zusammenarbeit und Sichtbarkeit. Auch gegensätzliche Anforderungen, die durch dezentrale Vielfalt und zentraler Fokussierung des Transfers, oder dem Fokus auf Drittmitteleinwerbung versus einem gelebten breiten Transferverständnis zustande kommen sind gängige Spannungsfelder. Des Weiteren können Spannungen zwischen der strategischen Förderung von möglichst vielen oder der Beschränkung auf bereits transferstarke Personen entstehen.

Erfolgreiche Strategien zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:

- eine klare Definition des hochschulspezifischen Transferverständnisses
- eine Verankerung von Transfer auf Leitungsebene
- den Aufbau einer kooperationsorientierten Hochschulkultur
- systematisches Kooperationsmanagement
- gezielte Anreizsysteme
- eine transparente interne und externe Kommunikation
- die Bereitstellung von Ressourcen
- ein wirkungsorientiertes Monitoring

Diese Erfahrungen fließen in den vorliegenden Leitfaden ein und bilden die Grundlage für die Empfehlungen zur strategischen Prozessgestaltung.

3. Der Prozess der Strategieentwicklung

Im Folgenden wird der Prozess der Strategieentwicklung für die institutionelle Verankerung von Transfer an Hochschulen näher beleuchtet. Der Fokus liegt dabei auf den Voraussetzungen und dem Mitdenken der Strategieumsetzung aus Perspektive der Organisationsentwicklung, wie auch einem systematischen, iterativem und partizipativem Vorgehen.

3.1 Voraussetzungen schaffen

- Alle relevanten Akteure sollten bei der Entwicklung einer wirksamen und institutionell verankerten Transferstrategie eingebunden werden. Der Entwicklungsprozess umfasst die gesamte Organisation.

Die Entwicklung einer Transferstrategie ist ein komplexer Organisationsentwicklungsprozess. Dieser geht über das Formulieren eines Strategiepapiers hinaus und erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit institutionellen Strukturen, Zuständigkeiten, Zielen und der hochschuleigenen Kultur. Denn Transfer ist eine übergreifende Querschnittsaufgabe, die besonders dann Wirkung entfaltet, wenn sie strategisch verankert, strukturell getragen und im institutionellen Alltag anschlussfähig ist.
Eine wirksame Transferstrategie entsteht daher nicht durch die isolierte Arbeit weniger Hochschulakteure, sondern im Dialog – mit der

Hochschulleitung, Verwaltung, Fachbereichen, transferaktiven Personen sowie externen Partnern. Dieser einbindende Prozess schafft nicht nur inhaltliche Qualität, sondern auch Verbindlichkeit, Sichtbarkeit und strategische Orientierung innerhalb der Organisation. Demgegenüber bleiben Strategien, die in isolierten Arbeitsprozessen durch wenige Personen entwickelt werden, häufig wirkungslos. Ohne Einbindung relevanter Akteure und Gremien fehlt es an institutioneller Verankerung und Akzeptanz und eine Umsetzung und Weiterentwicklung bleiben oftmals aus.

Gerade deshalb liegt ein großer Mehrwert einer Transferstrategie nicht allein im Ergebnis, sondern auch im Prozess: In der Möglichkeit, Transfer strategisch zu positionieren, hochschulweit anschlussfähig zu machen und langfristig als gestaltende Dimension der Hochschulentwicklung zu etablieren.

Damit die Entwicklung einer Transferstrategie als Organisationsentwicklungsprozess gelingt, ist zu Beginn die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses, einer gemeinsamen Haltung, einer Klarheit über Prozessablauf und Arbeitsweise und eine Rollenklärung notwendig. Strategieentwicklung ist keine einmalig geplante Aktion, sondern ein iterativer, lernorientierter Prozess. Sie setzt strukturelle Voraussetzungen, strategische Steuerung und institutionellen Rückhalt voraus. Dies bedeutet, dass sich Hochschulen bei der Entwicklung von Transferstrategien auf ein langfristiges Veränderungsvorhaben einstellen sollten – mit allen Anforderungen, Chancen und Herausforderungen, die ein systemischer Veränderungsprozess mit sich bringt.

Zentrale Erfolgsfaktoren für die Entwicklung einer Transferstrategie

- **Verankerung auf Leitungsebene und in den Gremien:** Die Hochschule braucht ein klares Bekenntnis zur strategischen Bedeutung von Transfer. Die Unterstützung durch die Hochschulleitung – inhaltlich wie sichtbar – ist entscheidend, um das Thema innerhalb der Organisation zu priorisieren und wirksam zu etablieren. Dabei ist neben der Zuordnung des Transfers zu einem Vizepräsidenten oder einer Vizepräsidentin ein Verständnis darüber wichtig, dass Teilbereiche des Transfers auch Verantwortlichkeiten anderer Präsidiumsmitglieder betreffen.
- **Langfristige Perspektive:** Eine Transferstrategie sollte nicht auf Projektzeiträume oder Wahlzyklen begrenzt sein. Sie benötigt Planungssicherheit und muss als kontinuierlicher Entwicklungsrahmen verstanden und gestaltet werden.

- **„Windows of Opportunity“ nutzen:** Strategische Prozesse profitieren davon, bestehende Dynamiken aktiv aufzugreifen – etwa neue Förderprogramme, personelle Veränderungen oder externe Anforderungen.
- **Verbindliche Ressourcenzusagen:** Veränderung erfordert Ressourcen. Die Bereitstellung personeller und finanzieller Mittel – ob durch Aufstockung oder Umverteilung – ist ein zentrales Signal innerhalb der Organisation und schafft Verlässlichkeit und Handlungsfähigkeit.
- **Partizipation:** Partizipation ist ein zentraler Faktor für die spätere Tragfähigkeit und Umsetzung der Strategie. Sie ermöglicht strukturierte Verständigung, schafft Identifikation und erhöht die Verbindlichkeit.
- **Monitoring von Anfang an mitdenken:** Ein wirkungsorientiertes Monitoring unterstützt nicht nur die Steuerung, sondern schafft Transparenz, stärkt das Vertrauen der Beteiligten und ermöglicht institutionelles Lernen.

Für die konkrete Steuerung des Strategieentwicklungsprozesses empfiehlt sich die Einrichtung einer zentralen Steuerungsgruppe. Dieses sollte eine koordinierende Funktion übernehmen, direkt an das Rektorat oder Präsidium angebunden sein und durch eine erfahrene Person verantwortet werden. Neben organisatorischer Koordination stellt diese Rolle Orientierung, Kommunikation und Verbindlichkeit im Prozess sicher – über Bereichsgrenzen hinweg und mit Blick auf das gesamte System Hochschule.

3.2 Die Umsetzung von Anfang an mitdenken

- Die Umsetzung der Transferstrategie von Anfang an mitdenken.

Zentrale Grundlage für die Umsetzbarkeit des Strategiepapieres ist die Entwicklung eines Umsetzungsfahrplans, der die strategischen Ziele in konkrete Handlungsfelder überführt. Die Umsetzung sollte dabei von Anfang an und kontinuierlich während des ganzen Prozesses mitgedacht werden. Dazu können folgende Fragen einen Impuls liefern:

- Was soll erreicht werden – strategisch, operativ, kulturell?
- Wie lassen sich bestehende Aktivitäten gezielt weiterentwickeln oder neue Initiativen anstoßen? Wie wird diesbezüglich priorisiert?
- Welche kommunikativen Maßnahmen unterstützen die Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit der Strategie?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung – und bis wann? Gibt es neue Ressourcen oder muss umverteilt werden? Was haben Umverteilungen für Auswirkungen?
- Wie wird die Umsetzung kontrolliert, gemessen und gegebenenfalls nachgesteuert?
- Welche Anreizstrukturen können geschaffen werden, um die Zielerreichung zu fördern?

Die Umsetzbarkeit einer Strategie steigt, wenn parallel zur inhaltlichen Strategiearbeit die interne Vernetzung der Transferakteure gestärkt wird. Die Förderung einer interdisziplinären und kooperativen Vernetzung sollte idealerweise im Schnittfeld von Forschung, Lehre und Transfer und zwischen zentralen Einrichtungen, wie Verwaltung und Transferstellen und den dezentralen Strukturen der Fakultäten und des wissenschaftlichen Bereichs stattfinden. Dies kann Synergien und gemeinsames Lernen fördern, ein abgestimmtes, kooperatives Vorgehen etablieren, wie auch die Beteiligung an der Umsetzbarkeit erhöhen.

3.3 Systematisches und iteratives Vorgehen

Ein erfolgreicher Strategieprozess lebt von Klarheit, Struktur und der Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Iteration ist dabei kein Zeichen von Misserfolgen, sondern Ausdruck strategischer Lernfähigkeit.

Exemplarische Phasen eines strukturierten, iterativen Ablaufs

- **Analyse und Bestandsaufnahme:** Dieser Schritt dient der Analyse des Status quo inklusive der Erfassung von Herausforderungen und Chancen für die Weiterentwicklung des Transfers und bildet somit die Grundlage für eine anschlussfähige und bedarfsorientierte Stärkung des Transfers. Bestehende Transferaktivitäten, Kooperationen, Strukturen und Bedarfe sollten erhoben und analysiert werden, um eine ganzheitliche Übersicht über den bestehenden Transfer zu erhalten und hochschulspezifische Anforderungen und Potenziale zu definieren. Dies sollte sowohl durch quantitative Daten als auch durch qualitative Verfahren erfolgen (Fokusgruppen, Interviews, Umfragen mit internen und externen Stakeholdern). Insbesondere die Außenperspektive bestehender und auch zukünftiger Kooperationspartner aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik ist zentral für eine bidirektionale Weiterentwicklung des Transfers.
- **Definition strategischer Leitplanken:** Entwicklung eines hochschulspezifischen Transferverständnisses, das als Orientierungsrahmen für alle weiteren Schritte dient und zusätzlich die hochschulische Motivation für Transfer beinhaltet.

- **Identifikation von strategischen Handlungsfeldern, Zielentwicklung und Priorisierung:** Innerhalb strategischer Möglichkeiten sollten einzelne Handlungsfelder, wie zum Beispiel eine Schärfung des Profils, oder Anreize definiert werden, auf die sich die Hochschule als strategische Richtung fokussieren wird. Für diese Handlungsfelder sollten einzelne Entwicklungsziele formuliert werden, die spezifisch, erreichbar und nach Möglichkeit messbar sind. Handlungsfelder und abgeleitete Entwicklungsziele sollten mit der Hochschulstrategie abgestimmt werden. Diese Phase erfordert ausreichend Zeit für Diskussion und Konsensbildung.
- **Maßnahmenplanung:** Entwicklung konkreter Handlungsschritte zur Zielerreichung. Priorisierung möglicher Maßnahmen.
- **Feedback- und Iterationsprozesse:** Einbindung relevanter Akteure zur Reflexion und Weiterentwicklung. Je nach hochschulspezifischer Struktur kann dies in Sounding Boards, Steuergruppen oder offenen Rückmeldeformaten geschehen.
- **Finalisierung und Implementierung**: Integration der Strategie in bestehende Hochschulstrukturen inklusive Festlegung und Klärung von Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung.

Zusätzlich zu flexiblen Iterationsschleifen spielt die Kommunikation eine Schlüsselrolle, da sie Transparenz schafft, zur Beteiligung anregt und Fortschritte sichtbar macht. Dies bedeutet auch, zu Beginn des Prozesses eine Definition über die zentralen Aspekte einer systematischen und partizipativen Strategieentwicklung festzulegen und diese während des Prozesses an Beteiligte zu kommunizieren: *Was verstehen wir unter „Strategie“ und „Transfer“? Wie ist der Prozess in die Gesamtstrategie der Hochschule eingebettet? Was bedeutet Partizipation konkret und wer entscheidet an welchen Stellen?*

3.4 Partizipatives Vorgehen

Partizipation kann ein zentraler Erfolgsfaktor in der Entwicklung von Transferstrategien sein. Sie fördert ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Inhalte und Umsetzung, stärkt die Identifikation mit der Strategie und steigert die Qualität der Ergebnisse durch Einbindung vielfältiger Perspektiven. Vor allem fördert Partizipation die Umsetzungswahrscheinlichkeit. Denn wer mitwirkt, steht in der Regel auch hinter den Ergebnissen und trägt somit wahrscheinlicher zu einer aktiven Umsetzung des Strategiepapiers bei.

- Eine partizipative Entwicklung der Transferstrategie trägt maßgeblich zu deren Umsetzungswahrscheinlichkeit bei.

Allerdings ist Partizipation kein Selbstläufer. Unterschiedliche Zielvorstellungen, komplexe Entscheidungsprozesse, unklare Zuständigkeiten und knappe Ressourcen können eine breite Beteiligung erschweren. Erfolgreiche partizipative Prozesse benötigen daher eine sorgfältige Planung und Steuerung.

Wichtige Gestaltungsprinzipien

- **Verbindlicher Rahmen:** Ein offiziell durch die Leitungsebene initiierter partizipativer Prozess, wie auch die stetige Begleitung durch die Hochschulleitung signalisiert Relevanz. Partizipation wird damit nicht als Zusatz, sondern als integraler Bestandteil des Strategieprozesses geframt.
- **Klarheit und Erwartungsmanagement:** Es braucht ein hochschulspezifisches Verständnis von Partizipation: Warum wollen wir beteiligen? Wer wird in welchem Prozessschritt, in welchem Format, mit welchem Mandat und mit welcher Zielsetzung einbezogen? Wer darf was entscheiden? Wer priorisiert? Wer verantwortet? Dabei müssen auch Grenzen der Beteiligung benannt werden. Wichtig ist, dass Partizipation nicht als Selbstzweck im Sinn von „alle dürfen mitmachen" ermöglicht wird, sondern dass Klarheit darüber besteht, wer mit welcher Funktion an welcher Stelle eingebunden wird. Hierzu kann der Blick auf unterschiedliche Perspektiven (Fachexpertise, Umsetzung, Entscheidung) und die Nutzung von bestehenden Partizipationsmodellen eine Grundlage für die Entwicklung bieten (Straßburger und Rieger 2019). Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass der Prozess zur vorhandenen Partizipationskultur passt. Bestehende Verfahrensweisen und Strukturen können dabei aktiv genutzt und weiterentwickelt werden.
- **Steuerung und Koordination des Prozesses:** Ein effektiver partizipativer Prozess erfordert eine Steuerungsgruppe mit klarem Mandat, die als koordinierende Instanz den Gesamtüberblick über den Prozess wahrt. Diese Gruppe sollte interdisziplinär zusammengesetzt sein und über Entscheidungskompetenz in Bezug auf Zeitpunkte, Formate und Tiefe der Beteiligung verfügen.
- **Transparente Rollen- und Entscheidungsarchitekturen:** Sobald Klarheit über das hochschuleigene Partizipationsmodell feststeht, ist es unabdingbar Transparenz darüber zu schaffen und die Rollen und Entscheidungsmodelle an alle Beteiligten zu kommunizieren. Eine klare Zuordnung verhindert Missverständnisse und fördert Verbindlichkeit.
- **Strategische Kommunikation und Motivation der Beteiligten:** Beteiligung muss als sinnvoll und wirksam erlebt werden. Dazu gehört eine gezielte Kommunikation über den Prozess, seine Ziele und sichtbare Ergebnisse. Neben formalen Beteiligungsformaten kann dafür auch informelle Kommunikation genutzt werden, um unter anderem Rückmeldungen über eingebrachte Beiträge und *Quick Wins* zu kommunizieren. Transparenz von Prozessverantwortung, Visualisierungen von Prozessschritten und Rollen, wie auch strategische Narrative, die die institutionelle Ebene und individuelle Motive ansprechen, können weiterhin dienlich sein.

- **Passende Beteiligungsformate:** Unterschiedliche Gruppen erfordern unterschiedliche Formate. Digitale Umfragen, Fokusgruppen, Workshops oder Sprechstunden können zielgerichtet kombiniert werden.
- **Kontinuität und Feedbackschleifen:** Partizipation ist ein Prozess mit mehreren Etappen. Ergebnisse sollten zurückgespiegelt, überarbeitet und weiterentwickelt werden. Sichtbare *Quick Wins* können die Motivation steigern.
- **Prozessbegleitung und Moderation:** Eine unabhängige Prozessbegleitung und Moderation kann unterstützen, Hierarchieeffekte abzufedern, Meinungsvielfalt zu sichern und Entscheidungsprozesse zielführend zu unterstützen.

4. Zentrale Elemente einer Transferstrategie

Eine Transferstrategie ist dann wirksam, wenn sie einerseits als Orientierungsrahmen für die strategische Ausrichtung der Hochschule dient und andererseits konkrete, umsetzbare Ziele und Maßnahmen definiert. Sie verbindet institutionelle Entwicklungsziele mit den spezifischen Potenzialen und Anforderungen des Transfers. Damit sie strategisch steuern und Wirkung entfalten kann, muss sie verschiedene Ebenen sinnvoll miteinander verknüpfen: Von der hochschulinternen Motivation und dem Transferverständnis über künftige strategische Handlungsfelder und inhaltliche Transferausrichtungen bis hin zu Entwicklungszielen, den dafür vorgesehenen Instrumenten und gegebenenfalls konkreten Maßnahmen.

4.1 Motivation und Ausgangspunkt

- Unterschiedliche strategische Ebenen in einer Transferstrategie verknüpfen.

Am Anfang einer Transferstrategie sollte die Ausgangssituation und Motivation geklärt werden. Warum engagiert sich die Hochschule im Transfer? Welche gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder regionalen Herausforderungen und Chancen werden adressiert? Eine gute Strategie schafft Anschluss an die übergeordneten hochschulstrategischen Prozesse und unterstreicht, wie Transfer zur Profilbildung beiträgt. Sie positioniert sich klar in Bezug auf den spezifischen Kontext der Hochschule, der die fachliche Ausrichtung, das Selbstverständnis, das regionales Umfeld und die institutionelle Historie beinhaltet.

4.2 Transferverständnis als Fundament

Zentrale Grundlage jeder Strategie ist ein gemeinsam entwickeltes, hochschulspezifisches Transferverständnis. Dieses sollte unter Einbindung der Hochschulleitung, der Verwaltung, der Fachbereiche, der Studierenden sowie externer Partner entstehen. Ziel ist eine Definition, die sowohl Orientierung gibt als auch Raum für Vielfalt lässt, indem sie anschlussfähig für alle Disziplinen und offen gegenüber neuen Zugängen ist.

Ein bewusst breit gefasstes Transferverständnis sensibilisiert für die Vielfalt an Transferformen – von Wissenschaftskommunikation über praxisorientierte Lehre bis hin zur Vernetzung mit Entrepreneurship-

Ökosystemen. Es zielt darauf ab, dass sich mehr Personen für Transfer motivieren und aktiv im Transfer engagieren, da unterschiedliche Zugänge und Beiträge anerkannt und sichtbar gemacht werden können. Anzumerken ist, dass ein breites Transferverständnis nicht eine Beliebigkeit bedeutet und im Spannungsfeld mit der Profilierung stehen muss. Aktivitäten einzelner transferaktiver Personen können bewusst breit angelegt sein, die strategische Zielsetzung der Hochschule, also das „Warum?“ und „Wozu?“ von Transfer, sollte allerdings geschärft und institutionell verortet sein.

Hilfreich für ein gemeinsames Transferverständnis ist eine Sprache, die unterschiedliche Stakeholder anspricht, konkrete Beispiele einbezieht und sowohl die institutionellen Besonderheiten als auch die strategischen Ziele der Hochschule widerspiegelt. Je klarer die Formulierung und je stärker die Verankerung im Profil der Hochschule, desto wirksamer kann das Transferverständnis intern Orientierung bieten – und extern kommuniziert werden.

4.3 Strategische Handlungsfelder

Strategische Handlungsfelder strukturieren und fokussieren auf institutionelle Voraussetzungen, die die Stärkung des Transfers möglich machen. Sie legen fest, an welchen internen Stellschrauben gedreht werden muss, um günstige Rahmenbedingungen für gelingenden Transfer zu schaffen und diesen gezielt zu gestalten. Typische Handlungsfelder sind:

- **Profilschärfung:** Entwicklung und Kommunikation eines erkennbaren Transferprofils.
- **Strukturen und Prozesse:** Aufbau beziehungsweise Optimierung zentraler und dezentraler Transferstrukturen, inklusive klarer Zuständigkeiten und Kommunikationsroutinen.
- **Anreize und Wertschätzung:** Etablierung monetärer und nicht-monetärer Anerkennungs- und Motivationsmechanismen.
- **Interne Zusammenarbeit und Kommunikation:** Förderung des Austauschs zwischen Fachbereichen, Verwaltung, zentralen Transfereinheiten und der Leitungsebene.
- **Kooperationsmanagement:** Systematische Erfassung, Management und Weiterentwicklung von bestehenden und entstehenden Kooperationen.
- **Sichtbarkeit:** Etablierung einer systematischen und zielgruppengerechten Kommunikation zu Transfer nach innen und außen.
- **Personelle und finanzielle Ressourcen:** Berücksichtigung von Ressourcen in Hinblick auf organisationale Veränderung, Strukturen und Prozesse; Anreize und Verstetigung.
- **Erfolgs- und Wirkungsmessung:** Entwicklung geeigneter qualitativer und quantitativer Indikatoren zur Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung.

4.4 Inhaltliche Transferausrichtung

Ein weiterer zentraler Bestandteil der Transferstrategie ist die inhaltliche Verortung, die einen Überblick über Transfer-Fokusse der Hochschule und die strategische Ausrichtung der Transferaktivitäten geben soll. Zentrale Fragen dafür sind: *Welche Themen und Transferaktivitäten stehen im Fokus? Welches inhaltliche Transferprofil hat die Hochschule?*

Die Transferfelder des Transferbarometers des Stifterverbandes bieten hier eine hilfreiche Systematik (Frank et al. 2024) für unterschiedliche Transferaktivitäten:

- Forschungsbasierte Kooperation und Verwertung
- Relationship-Management
- Forschungsinfrastruktur
- Entrepreneurship
- Transferorientierte Lehre und Weiterbildung
- Wissenschaftliche Beratung für Entscheiderinnen und Entscheider sowie Betroffene
- Forschen und Entwickeln mit der Gesellschaft
- Wissenschaftsdialog

Zusätzlich zur Verortung bisheriger Aktivitäten können die Transferfelder als Reflexionshilfe dienen, um das eigene Transferprofil weiterzuentwickeln und zu schärfen. Die Systematik kann dabei als Inspirationsquelle genutzt werden und sollte an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele der Hochschule angepasst werden.

Die inhaltliche Darstellung der Transferausrichtung schafft somit eine Transparenz über bestehende Transferschwerpunkte und gegebenenfalls Aktivitäten und macht strategische Entwicklungspotenziale sichtbar.

4.5 Verknüpfung von Strategieebenen: Von der Vision zur Maßnahme

Eine erfolgreiche Transferstrategie übersetzt die strategische Gesamtausrichtung in operative Ziele und je nach Hochschule gegebenenfalls in konkrete Maßnahmen. Für alle identifizierten strategischen Handlungsfelder sollten daher spezifische und erreichbare Entwicklungsziele formuliert werden, aus welchen Maßnahmen abgeleitet werden können. Die Praxis hat gezeigt, dass eine Zwischenebene zwischen Entwicklungszielen und Maßnahmen in Form von strategischen Ableitungen und Instrumenten einen praktikablen Schritt für die Ableitung von strategisch wertvollen und fokussierten Maßnahmen bieten kann.

Die Umsetzung der Strategie ist maßgeblich von der Aufstellung von Maßnahmen abhängig. Jedoch obliegt es der Hochschule, konkrete Maßnahmen als Teil der Transferstrategie zu veröffentlichen oder diese in intern zugängig gemachter Form festzuhalten. Wichtig ist für beide Formen, dass Maßnahmen priorisiert und in eine Roadmap gebracht werden. Ein

geeignetes Monitoring, welches von Anfang an mitgedacht werden sollte, kann dann eine Aussage darüber treffen, ob die Umsetzung funktioniert oder gegebenenfalls iteriert werden muss. Das Transferbarometer und der Indikatorenbaukasten des Stifterverbandes können Hochschulen dabei unterstützen.

Im Rahmen des Monitorings und einer Wirkungsanalyse ist es dienlich, dass Ziele sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte umfassen und durch Indikatoren sowie zeitliche Zielmarken hinterlegt sind. Sie ermöglichen eine realistische Steuerung und Verbindlichkeit in der Umsetzung. Wichtig ist dabei die Kohärenz zwischen Zielen, Maßnahmen, verfügbaren Ressourcen, Strukturen, Anreizen und dem gewählten Monitoring.

5. Empfehlungen für strategisch Verantwortliche

Basierend auf den Erkenntnissen dieses Papiers lassen sich folgende sieben Empfehlungen für Hochschulangehörige mit strategischer Verantwortung ableiten. Sie ergänzen bestehende Leitfäden wie zum Beispiel „Strategieentwicklung für Transfer und Kooperation“ (Frank et al., 2020) und rücken insbesondere die Prozessqualität, Verbindlichkeit und Umsetzungswirksamkeit in den Fokus:

1. Strategie als Organisationsentwicklungsprozess begreifen
Eine Transferstrategie ist kein reines Planungsdokument, sondern ein institutioneller Veränderungsprozess. Wer sie als solchen versteht, schafft die Grundlage für strukturelle Verankerung, kulturelle Anschlussfähigkeit und eine langfristige strategische Wirkung. Dafür braucht es von Beginn an Klarheit über Ziel, Haltung und Prozesslogik.

2. Umsetzung von Anfang an mitdenken
Eine wirksame Strategieentwicklung antizipiert die spätere Umsetzung bereits im Entstehungsprozess. Dies betrifft Fragen der Ressourcenplanung, Zuständigkeiten, Kommunikation und des Monitoring.

3. Partizipation als Schlüssel für Legitimation und Umsetzung
Partizipation ist ein zentraler Faktor für die spätere Tragfähigkeit und Umsetzung der Strategie. Sie ermöglicht Verständigung, schafft Identifikation und erhöht die Verbindlichkeit. Beteiligung sollte daher nicht beiläufig stattfinden, sondern strukturiert, strategisch koordiniert und gesteuert, und an die hochschulspezifische Partizipationskultur angepasst sein.

4. Ressourcen vorausschauend planen
Die Entwicklung einer Transferstrategie, wie auch deren Umsetzung, muss im Kontext bestehender Aufgaben und Kapazitäten realistisch geplant sein. Eine klare Auseinandersetzung mit den Themen Ressourcen und Zeit vor und während des ganzen Prozesses ist unabdingbar. Veränderungsprozesse brauchen Ressourcen. Damit strategische Beteiligung, Kommunikation und Umsetzung nicht an fehlender Zeit oder Überlastung

scheitern, sollten zeitliche und personelle Spielräume frühzeitig abgestimmt und institutionell legitimiert sein.

5. Systematisch und iterativ vorgehen
Strategieprozesse sind keine linearen Abläufe, sondern leben von Reflexion und Anpassung. Ein strukturierter, phasenorientierter Prozess mit vorgesehenen Feedback- und Iterationsschleifen unterstützt strategisches Lernen, steigert die Qualität der Ergebnisse und erhöht die Anschlussfähigkeit an die Organisation.

6. Steuerung professionell aufstellen
Eine wirksame Strategie braucht eine Steuerungsstruktur mit klarem Mandat, Ziel- und Prozessverständnis und institutioneller Legitimation.

7. Kohärenz zwischen Strategieebenen sichern
Eine gute Transferstrategie verbindet Vision, Motivation, strategische Ausrichtung, Entwicklungsziele und Maßnahmen zu einem konsistenten Ganzen. Diese vertikale Kohärenz – vom hochschulweiten Zielbild bis zur konkreten Maßnahme – ist essenziell, um strategische Wirkung zu entfalten und operative Umsetzbarkeit sicherzustellen.

Tabelle 1: Zusätzliche Empfehlungen zu Handlungsfeldern für eine strategische Transferentwicklung

Handlungsbereich	Empfehlungen
Transferverständnis, Ziel- und Strategieentwicklung	Hochschulspezifisches Transferverständnis entwickeln; partizipativer Strategieprozess; klare qualitative und quantitative Ziele; Einbindung in Gesamtstrategie
Strukturen und Prozesse	Transfer auf Leitungsebene verankern; klare Zuständigkeiten schaffen; personelle Ressourcen berücksichtigen; serviceorientierte Unterstützungsstrukturen und effiziente, transparente Abläufe etablieren
Anreize	Monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme aufbauen; finanzielle Ressourcen berücksichtigen; zeitliche Freiräume schaffen; gezielte Anreize auch für Studierende und Verwaltung entwickeln
Interne Kommunikation und Sichtbarkeit	Transfer regelmäßig in hochschulöffentlichen Formaten thematisieren; Erfolgsgeschichten und Best-Practices sichtbar machen; interne Kommunikationsformate systematisieren
Externe Kommunikation und regionale Vernetzung	Zielgerichtete externe Kommunikationsstrategie aufbauen; Hochschule als gesellschaftlichen Problemlöser positionieren; Bedarfe externer Partner systematisch einbinden
Erfolgsmessung	Systematische Erfolgsmessung mit qualitativen und quantitativen Indikatoren; kontinuierliche Analyse und strategische Weiterentwicklung basierend auf Evaluationsergebnissen

Quelle: Frank et al., Strategieentwicklung für Transfer und Kooperation, 2020

6. Fazit

Eine erfolgreich wirksam werdende Transferstrategie ist mehr als ein Strategiepapier – sie ist ein Veränderungsprozess, der die institutionelle Verankerung und Stärkung des Transfers anstrebt. Als integrierter Bestandteil der Hochschulentwicklung verbindet sie institutionelle Zielsetzungen mit strukturellen Voraussetzungen, kulturellen Dynamiken und der gemeinsamen Arbeit an gesellschaftlicher Wirksamkeit.

Die Entwicklung einer Strategie ist anspruchsvoll – sie erfordert Zeit, Beteiligung und ein hohes Maß an Abstimmung. Der damit verbundene Aufwand lohnt sich jedoch in zweifacher Hinsicht: Zum einen ermöglicht er eine strategisch klar definierte Zielsetzung mit konkret umsetzbaren Maßnahmen zur Stärkung des Transfers. Zum anderen entsteht ein verbindender und partizipativer Prozess, der das Strategiepapier mit Leben füllt.

7. Quellen

Burk, Marian et al., Transferkompass, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen, 2022

Straßburger, Gaby und Rieger, Judith, Partizipation kompakt: Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2. Auflage, Beltz, Weinheim, 2019

Frank, Andrea et al., Transferbarometer: Handreichung zur Erfassung. 2. Auflage, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen, 2024

Frank, Andrea et al., Strategieentwicklung für Transfer und Kooperation, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen, 2020

Impressum

Essen, 2025

DOI: 10.5281/zenodo.15639918

Herausgeber
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Baedekerstraße 1 . 45128 Essen
T 0201 8401-0 . mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org