



**STIFTERVERBAND**

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

# **Transfer-Audit**

**Audit-Bericht der Hochschule für  
Nachhaltige Entwicklung Eberswalde**

## I. Einleitung

Der vorliegende Bericht ist im Zuge der Teilnahme der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) am *Transfer-Audit* des Stifterverbandes und des Landes Brandenburg entstanden. Das Transfer-Audit ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die ihre Kooperationsstrategien mit externen Partnern weiterentwickeln und Transfer in ihrer Hochschulentwicklung insgesamt stärken möchten. Es wurde gemeinsam mit der Heinz Nixdorf Stiftung im Rahmen einer Pilotphase entwickelt.

Das Verfahren dient nicht der Leistungsbewertung, sondern setzt an der von der Hochschule formulierten Zielsetzung an. Es geht darum, die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und dem damit einhergehenden Entwicklungsprozess bestmöglich zu unterstützen und zu beraten. Im Dialog mit externen Experten<sup>1</sup> entwickelt die Hochschule handlungsorientierte Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihrer Transferstrategie.

Das Verfahren erstreckt sich über ein Jahr und besteht aus vier ineinandergreifenden Elementen. Im Selbstbericht (1) beschreibt die Hochschule ihre Herausforderungen im Transfer und definiert ihre Zielsetzung. Im nachfolgenden Audit-Besuch (2) werden die Herausforderungen mit einem externen Auditoren-Team diskutiert und im Audit-Bericht (3) Empfehlungen zur Erreichung der gesetzten Ziele formuliert. Das vierte Element ist freiwillig. Bei Bedarf wird der Audit-Bericht im Rahmen eines eintägigen Status-Workshops mit der Hochschule besprochen. Abschließend präsentiert die Hochschule den Strategieprozess und die bereits ergriffenen Maßnahmen einem größeren hochschulinternen Kreis und gegebenenfalls einem Kreis externer Partner und finalisiert ihre Umsetzungsstrategie.

Dem dialogischen Charakter des Verfahrens entsprechend ist auch der vorliegende Bericht verfasst. Er formuliert Ideen und zeigt konkrete Handlungsmöglichkeiten auf. Er möchte der Hochschule Anregungen für den weiteren Prozess geben. Der Bericht wurde durch die Mitglieder des externen Auditoren-Teams<sup>2</sup> sowie den Stifterverband verfasst. Die Empfehlungen wurden abgeleitet aus den Ergebnissen verschiedener dialogischer Workshops und Arbeitssitzungen zwischen Audit-Team, Stifterverband und Angehörigen der Hochschule Eberswalde im Rahmen des Audit-Besuchs am 7./8. März 2016 vor Ort.

---

<sup>1</sup> Gender Disclaimer: Die in diesem Bericht gewählte männliche Form bezieht immer gleichermaßen weibliche Personen ein. Auf eine Doppelbezeichnung wird zugunsten der Lesbarkeit verzichtet.

<sup>2</sup> Die Mitglieder des Audit-Teams sind: Prof. Dr. Hans-Jürgen Block, Geschäftsführer LC Landwirtschaftsconsulting GmbH; Dr. Martin Heinlein, Leiter UniTransfer Universität Bremen; Dr. Katharina Reuter, Geschäftsführerin UnternehmensGrün e.V.; Mandy Singer-Brodowski, wissenschaftl. Koordinatorin Zentrum für Transformationsforschung und Nachhaltigkeit.

Die Empfehlungen richten sich an alle Akteure innerhalb der Hochschule und im regionalen Umfeld, die einen Beitrag leisten können zur Weiterentwicklung des Transfers<sup>3</sup> an der HNE Eberswalde. Das sind insbesondere die Hochschulleitung, die Wissenschaftler der einzelnen Fächer, die Angehörigen der zentralen Verwaltung, regionale und überregionale Partner sowie politische Entscheidungsträger.

Im Selbstbericht und während des Audit-Besuchs ist deutlich geworden, dass die HNEE sehr gute Voraussetzungen, einschließlich motivierter Mitarbeiter, für erfolgreiche Transferaktivitäten hat. Wir bestärken die Hochschule darin, ihr einzigartiges Profil zu nutzen, um eine ausgeprägte Kultur für Wissens- und Technologietransfer (WTT) zu entwickeln und dadurch die wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz der Hochschule - für und über die Region hinaus - deutlich zu machen.

Der Bericht gibt Anregungen

1. zur Strategieentwicklung;
2. zu Transferdimensionen (wie Weiterbildung, Alumni, Vernetzung);
3. zur Erfassung und Kommunikation von Transferaktivitäten;
4. zur Incentivierung.

Der Bericht wird ergänzt durch eine Sammlung relevanter Beispiele aus anderen Hochschulen zu den im Bericht aufgegriffenen Fragen und Empfehlungen.

Eine grundsätzliche Bemerkung vorweg: Das Etablieren einer Transferkultur ist ein Prozess der Organisationsentwicklung, der Zeit in Anspruch nehmen wird. Entscheidend für den Erfolg wird sein, dass die Hochschulleitung sichtbar hinter diesem Prozess steht und die erforderlichen - materiellen wie ideellen - Ressourcen mittel- und langfristig bereitstellt.

## **II. Strategieentwicklung**

Das Transferverständnis an deutschen Hochschulen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Während zunächst Technologietransfer im Fokus stand, wurde der Begriff zum Wissens- und Technologietransfer erweitert: „Wissenstransfer bezieht in einem breiten Sinne die dialogische Vermittlung und Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse aus allen Wissenschaftsbereichen in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik ein - von der Translation in der Medizin über den technologischen Transfer, die Anregung von öffentli-

---

<sup>3</sup> Transfer im Kontext des Audits wird als beidseitiger Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen verstanden. Transfer umfasst alle Formen der Kooperationsbeziehungen in den Bereichen Forschung und Lehre zwischen Hochschulen und externen Partnern.

chen Debatten und gezielte Politikberatung oder vergleichbare Beratungsaktivitäten bis hin zur öffentlichen Vermittlung von Erkenntnissen, etwa in Museen oder Ausstellungen.“<sup>4</sup> Dieses Verständnis ist ebenso Grundlage des Transfer-Audits des Stifterverbandes.

Unter diesen Ausgangsbedingungen sehen wir die HNEE bei der Entwicklung ihrer Transferaktivitäten bereits auf einem sehr fortgeschrittenen Niveau. Da ein klar definiertes Hochschulprofil die Voraussetzung für viele Transferaktivitäten ist, besitzt die HNEE in ihrer Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung ein großes Potential, um bestehende Transferaktivitäten noch stärker sichtbar zu machen und auszubauen. Wir wollen ausdrücklich dazu ermuntern, die bestehenden Erfahrungen in der Organisation hochschulstrategischer Prozesse und insbesondere das engagierte Projektteam für die Entwicklung einer Transferstrategie zu nutzen. Aus unserer Sicht folgt aus einer weiten Transferdefinition, dass die Grenzen zwischen Transfer, angewandter Forschung und Entwicklung und dem Nachhaltigkeitsgedanken der HNEE bereits heute sehr fließend sind und zukünftig immer weiter schwinden werden. Gerade durch die klare Pointierung ihrer Nachhaltigkeitsgrundsätze öffnet die HNEE den Weg hin zu einem klar innovativen Transferansatz: dieser beinhaltet neben einer Bereicherung der Lehre und Forschung insbesondere das Potential, *societal impact* von Forschung im Sinne der gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdebatte zu erbringen, nachzuweisen und in der Folge zur Veränderung von gesellschaftlichen und unternehmerischen Handlungsweisen beizutragen.

Die Hochschulentwicklungsplanung nimmt folgerichtig bereits das Thema Transfer auf und gibt somit Raum für weitere Entwicklungen.

- » Wir empfehlen, dass die HNEE den offensichtlichen Schwung, den die Vorbereitung des Audits erbrachte, weiter nutzt und das Projekt-Team mit der Umsetzung nächster Schritte betraut. Dazu gehört die Erarbeitung einer übergeordneten Transferstrategie, die nun kurzfristig aus den vorliegenden Ergebnissen und Ideen zu erarbeiten wäre. Die damit verbundene Diskussion einer Transferstrategie in der Hochschule, im Senat usw. trägt auch dazu bei, dem Thema zu weiterer Präsenz und Aufmerksamkeit zu verhelfen und es in die gesamte Hochschule mit ihren beiden Campus zu tragen.
- » Das an der HNEE so erfolgreiche Wechselspiel von selbstorganisierten Prozessen, Unterstützung durch die Hochschulleitung und einem Third Party Engagement (z. B. über Beiräte an den Fachbereichen) sollte fortgesetzt und bezogen auf das Transferthema ausgebaut werden. Das Projekt-Team sollte die Aufgabe übernehmen, weitergehende strategische und operative Aktivitäten zu bearbeiten und zu beglei-

---

<sup>4</sup> Wissenschaftsrat, Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems 2013, S. 25f.

ten. Das Team ist insbesondere dafür qualifiziert, da es einen die gesamte Hochschule umfassenden Blick einnimmt und damit in der Lage ist, die durchaus heterogenen Transferaktivitäten der einzelnen Fachbereiche aufeinander zu beziehen. Die HNEE macht offensichtlich gute Erfahrungen mit Arbeitsgruppen die in einem hohen Selbstorganisationsgrad im Querschnitt zu anderen Funktionen organisiert sind. Um die Bedeutung des Transfers für die Hochschule deutlich zu machen, könnte es sinnvoll sein das bestehende Team später auch in einer institutionalisierten Form, z. B. unter Leitung des Vizepräsidenten für Forschung und Transfer fortzusetzen.

- » Wir empfehlen, bei der Erarbeitung der Transferstrategie insbesondere all diejenigen Professoren zu adressieren, die bereits eine Affinität zu Transferaktivitäten haben und mit entsprechenden Projekten sichtbar wurden. Für die Zukunft gilt es, die Professorenschaft durch eine gezielte Berufungspolitik so aufzustellen, dass praxisbezogenes Arbeiten und Transfer eine besondere Unterstützung erfahren. Kernfrage der Transferstrategie sollte sein: „Wie gewinnen wir Partner (Unternehmen, NGOs etc.) regional und überregional für die HNEE?“ Darüber hinaus sollte die Transferstrategie die wichtigsten Partner und Transferkanäle identifizieren und priorisieren, konkrete messbare Ziele definieren, Anreize schaffen und Prozesse und Zuständigkeiten innerhalb der Hochschule definieren.
- » Im Sinne eines weit gefassten Transferverständnisses sollte auch die bereits im Audit geäußerte Idee der Umbenennung der Funktionsbezeichnung des Vizepräsidenten in Vizepräsident für Forschung und Transfer zügig angegangen werden.
- » Wir ermuntern die HNEE, ihr erweitertes Transferverständnis aktiv und ggf. in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Institutionen auszubauen. Dabei kann von besonderem Vorteil sein, die Verbindungen mit der eigenen Internationalisierungsstrategie herzustellen (z. B. Holztechnik) und wo vorhanden zu intensivieren. Dabei sollte insbesondere die internationale Nachhaltigkeitsdebatte im Sinne möglicher Beiträge zu den Sustainable Development Goals im Blick behalten werden.
- » Im Zuge des Audits zeigte sich, dass die HNEE vielfältige Kooperationen in die Wirtschaft, Forschung und Nachhaltigkeitsszene pflegt, die jedoch kaum oder nur unsystematisch für die Hochschule gewonnen wurden oder werden.<sup>5</sup> Wir empfehlen Kriterien für die Auswahl der Partner zu entwickeln und Kooperationen strategisch aufzubauen und zu verfolgen.
- » Wir empfehlen auf der Ebene der gesamten Hochschule die Einrichtung eines Transferbeirates unter maßgeblichem Einbezug externer Vertreter. Damit sollte ein Gremium geschaffen werden, das die externe Kundensicht (d. h. Unternehmensvertreter, öffentliche/regionale Stakeholder etc.) und zugleich Transfer- und Nachhaltig-

---

<sup>5</sup> Frau Reuter bietet an, über weitere mögliche Partner zu informieren.

keits-Spezialisten repräsentiert. Als Aufgabe eines solchen Beirates sollte die Begleitung durch sog. *kritische Freunde* im Vordergrund stehen, die Fortschritte und Entwicklungsperspektiven engagiert in einem kritisch-konstruktiven Dialog begleiten und damit jenseits verfasster Organe der Hochschule für die notwendige dauerhafte Präsenz und Aktivierung des Transferthemas sorgen.

- » Alternativ oder parallel denkbar wäre ein sog. President's Table, zu dem der Präsident selbst handverlesene Personen als Berater einlädt und mit diesen in einen regelmäßigen Dialog über die Hochschulentwicklung tritt.
- » Unabhängig von der Wahl des Instruments sollten die genannten oder weitere Einrichtungen als strategische Partner der Hochschule akquiriert und gewonnen werden - durchaus auch jeweils unter Federführung einzelner Fachbereiche/Professoren. Je nach ihrer Verfasstheit werden diese Partner das wissenschaftliche Profil im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung stärken oder im Bereich nachhaltigkeitsrelevanter Anwendungen (Unternehmen, NGOs etc.) zu einer schnelleren gesellschaftlichen Adaption beitragen. Beides wird die HNEE voranbringen.
- » Insbesondere im Bereich des Ökolandbaus erlebten wir ein engagiertes Team dem es über die Jahre gelungen ist ein Partnernetzwerk aufzubauen, mit dessen Hilfe auch ambitionierte Forschungsprojekte realisierbar werden. Allerdings mangelt es an eigenen Versuchsflächen. Um den Bereich des Ökolandbaus zu stärken, könnte die Hochschule darüber nachdenken, für eine Stärkung dieses Forschungsbereichs dauerhaft zur Verfügung stehende (Personal-)ressourcen und möglicherweise eigene Forschungsflächen einzuwerben. Auf dieser Basis könnte eine Ausweitung des v. a. für die Region bedeutsamen Transfers gelingen.
- » Wir empfehlen eine Diskussion um den Stellenwert von Ausgründungen für die HNEE: Sollen Gründungsförderung und Ausgründungen im Rahmen der Transferstrategie gestärkt werden? Wenn ja, in welchen Bereichen und mit welchen Zielen?
- » Um die Abwicklung von Transferprojekten administrativ schlank zu gestalten, Transparenz über bestehende Aktivitäten zu bekommen und Anreize für die am Transfer beteiligten Professoren zu setzen, empfehlen wir die Diskussion über die Einrichtung einer Transfer-GmbH, wie sie viele andere Hochschulen auch betreiben. Damit könnten bestimmte Kooperationsprojekte schneller und unbürokratischer abgewickelt werden. Durch eine organisatorische Verknüpfung mit der Hochschule ließe sich sicherstellen, dass die Transferleistungen in Wahrnehmung und Erfolgsmessung der HNEE zugeschrieben werden können.
- » Um die Prozesse zu vereinfachen, empfehlen wir standardisierte Prozesse und Vertragsmuster die deutlich machen, wie und unter welcher Beteiligung verschiedene transferrelevante Abläufe zeitnah abgewickelt werden können.

### **III. Transferdimensionen**

Im Folgenden sollen Teilaspekte des Wissens- und Technologietransfers an der HNEE betrachtet werden:

#### **Netzwerk der Brandenburger Transferstellen**

Die Transferstelle ist in das Netzwerk der Brandenburger Transferstellen eingebunden und wird darüber auch mitfinanziert. Insofern fungiert die HNEE auch als Brückenkopf für die regionalen Unternehmen hin zum Transferpotential der anderen Hochschulen Brandenburgs. Diese Rolle sollte die Hochschule nicht aufgeben.

Die Hochschule besitzt großes Potential, Nachhaltigkeitsthemen in Kooperationsprojekten geschickt mitzutransportieren, selbst wenn Anfragen auf den ersten Blick rein technischer oder ökonomischer Natur sein mögen. Die zeitaufwändige Vertrauensbildung beim Start neuer Kooperationen, gefolgt von kleinen Projektfortschritten und -erweiterungen, ist gelebte Praxis aller Hochschulstandorte in Deutschland. Durch intensives aufeinander Zugehen wird es der HNEE weiter gelingen, langfristige Bindungen insbesondere auch in der Region herzustellen, selbst wenn ihr Profil ggf. lokale oder regionale Partner auf den ersten Blick abschrecken mag.

- » Wir empfehlen, die Aufgabenbeschreibung für die Transfermitarbeiter der HNEE im Sinne der im Audit besprochenen Profilierung und Ausrichtung vorzunehmen und diese Positionierung auch durch die langfristige Mitfinanzierung des entsprechenden Personals zu manifestieren. Die Unternehmen vor Ort werden die Vermittlungsfunktion auch in das brandenburgische Wissens- und Technologietransfersystem honorieren und sollten durch die HNEE solide bedient werden. In Fällen, wo die vom Brandenburgischen Wirtschaftsministerium vorgegebenen Zielsetzungen nicht adäquat bedient werden können, sollte die HNEE sich jedoch nicht über Gebühr unter Druck setzen und Aufträge ggf. auch ablehnen.

#### **Veranstaltungen**

Im Rahmen des Transfer-Audits wurde der Aspekt der Gewinnung von Kooperationspartnern in vielfältigster Weise erörtert. Eine Möglichkeit ist die Einrichtung eines Beirats an zentraler Stelle (ggf. ergänzt um einem President's Table). Welche weiteren Formate zusätzlich zu den schon bestehenden Angeboten zum spezifischen Profil der HNEE passen könnten, müsste im Zuge der Erstellung der Transferstrategie in der Hochschule diskutiert werden.

- » Die Hochschule sollte wie oben beschrieben klare Aufgaben und Rollen festlegen, wer für Transferveranstaltungen verantwortlich zeichnet. Eine Möglichkeit besteht darin, die für die Planung notwendigen Ressourcen zentral (z. B. Öffentlichkeitsar-

beit) zuzuweisen und damit einen Service-Auftrag an die Fachbereiche zu verknüpfen, wenn themenspezifische Veranstaltungen unterhalb der Ebene der gesamten Hochschule betroffen sind.

- » Wir empfehlen die Ausrichtung eines Careerdays mit überregionalen Unternehmen.

### **Lehre und Weiterbildung**

Die HNEE verfügt über ein sehr dezidiertes Profil, das im gesamten Großraum Berlin-Brandenburg und weit darüber hinaus seinesgleichen sucht. Dieses Profil wird unterstützt durch eine Lehre, die innovativ und praxisnah gestaltet ist.

- » Wir empfehlen, das bestehende und innovative Lehrangebot systematisch mit bestehenden und neuen Kooperationen verknüpft (Projekt-orientiertes Lernen, Service Learning) und weiterentwickelt werden (z. B. durch hochschulinterne didaktische Weiterbildungen der Lehrenden).
- » Im Bereich der Weiterbildung regen wir an, die Einrichtung einer Akademie für nachhaltiges Wirtschaften zu prüfen. Generell wird im quartären Bildungsbereich für Hochschulen eine große Chance gesehen - verbunden mit dem Potential, deutliche Kommunikationsvorteile und auch reelle monetäre Gewinne zu verzeichnen. Denkbar wäre eine Niederlassung in der Hauptstadt, die das Thema der Hochschule direkt in die Metropole tragen und zu diesem Zweck die Randlage der HNEE zu einer Chance umdefinieren würde. Eine solche Akademie trüge zudem dazu bei, verschiedene der bereits weiter oben diskutierten Kooperationspotentiale zu erschließen. Ein großes Potential für Transferaktivitäten insgesamt und den Bereich Weiterbildung sehen wir in der Beteiligung des Fachbereichs Nachhaltige Wirtschaft. Wir empfehlen dieses Potential auch für eine mögliche Akademie zu nutzen und dementsprechend den Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft als Schlüsselakteur stark einzubinden.

### **Alumni-Arbeit**

Mit der Alumni-Arbeit verknüpfen sich vielfältige Ziele, die eng mit Transferzielen verbunden sind. Die jüngst eingerichtete Stelle für Alumniarbeit findet beim aktuellen Start ihrer konzeptionellen Arbeit die Eberswalder Hochschulgesellschaft vor, die einen maßgeblichen Anteil an dem Erfolg der Hochschule nach der Wiedervereinigung hatte. Die Hochschule sollte diesen Glücksfall einer bereits existierenden Struktur mit hohem regionalen Impact nutzen und für die Weiterentwicklung ihrer Alumni-Arbeit gewinnen.

- » Wir empfehlen eine Absolventenstudie durchzuführen, in der u. a. der Verbleib der ehemaligen Studierenden abgefragt wird. Die Ergebnisse lassen sich zum einen für



die Kommunikation verwenden. Zum anderen können daraus Schwerpunkte der Transferaktivitäten abgeleitet werden.

- » Wir empfehlen, ehemalige Studierende für die Bereiche Lehre, Weiterbildung und Gründungen zu erschließen. Denkbar wären z. B. Ehemalige als Mentoren für Gründungen oder als Vortragende bei Weiterbildungsangeboten. Zu diskutieren wäre auch, ob die Gründungsunterstützung nicht für Ehemalige geöffnet werden könnte.
- » Wir empfehlen regelmäßige Alumnitreffen im Zusammenspiel von Unternehmen und Hochschule.
- » Wir empfehlen, für eine Verjüngung der Hochschulgesellschaft zu sorgen. Ein mögliches Modell wäre, die Mitgliedschaft in der dann als zentrale Alumni-Einrichtung fungierenden Hochschulgesellschaft allen Absolventen (und ehemaligen Mitarbeitern) zeitlich begrenzt kostenfrei anzubieten, wobei sich die Mitgliedschaft nach diesem Zeitraum jeweils in eine kostenpflichtige wandelt (ggf. mit der Möglichkeit von Fördermitgliedschaften auch für Nicht-Ehemalige, Unternehmen etc.). Kommunikationsziele und -wege stimmen oftmals eng mit denjenigen der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule überein und können insofern sinnvoll verbunden werden. Es sollte besonderer Wert darauf gelegt werden, dass Alumni in ihren Fachkohorten vernetzt sind und insofern die Möglichkeit der Ansprache innerhalb dieser vorzusehen ist.
- » Wir empfehlen zu prüfen, ob auch Unternehmen Mitglieder in der Hochschulgesellschaft werden können.

### **Europäische Innovationspartnerschaften**

Bei dem Programm Europäische Innovationspartnerschaften (EIP) können „Operationelle Gruppen“ aus Landwirten, Forschern, Beratern und Verbrauchern durch Mittel aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums gefördert werden. Wir sehen in der Teilnahme der HNEE ein großes Potential für die Hochschule, die Region und das Land Brandenburg. Gleichzeitig scheint es in der Antragsstellung große administrative Hürden zu geben (u.a. Notwendigkeit der Gründung einer eigenen Rechtsform, Nachweise umfangreicher personenbezogener Daten).

- » Wir empfehlen dem Land und den zuständigen Ministerien das besondere Profil der HNEE und die exzellente Vernetzung in die Region zu nutzen, eine Antragsstellung im Rahmen der EIP zu unterstützen und mögliche Hürden in der Abwicklung zu beseitigen.

#### IV. Erfassung der Transfertätigkeiten

Keine Hochschulaufgabe lässt sich erledigen ohne Kenntnis der Ausgangslage - und damit auch der darauf aufbauenden Entwicklungen und Erfolge. Im Zuge des Transferaudits wurde deutlich, dass offensichtlich viele Transferaktivitäten unternommen werden. Allerdings werden diese nicht für die gesamte Hochschule systematisch erfasst und können daher nicht für eine hochschulweite Kommunikation (intern wie extern) genutzt werden.

- » Wir empfehlen der Hochschulleitung, eine Befragung der Professuren zu ihren Transferaktivitäten durchführen zu lassen. Mit den Befragungsergebnissen erhält die Hochschule einen umfassenden Überblick über ihre gesellschaftlich relevanten Aktivitäten, die Hochschulleitung unterstreicht damit ihr breites Transferverständnis und es liegt eine empirische Basis für die Entwicklung der Transferstrategie vor. Die verschiedenen Aktivitäten und Transfer-Kanäle ließen sich z. B. in folgenden Bereichen darstellen: a) Policy Sektor (Politik, Ministerien, Verbände, NGOs etc.), b) Öffentlicher Sektor (Bund, Land, Kommunen, Verbände und andere Akteure der Zivil- und Bürgergesellschaft), c) Wirtschaft und Innovationspartnerschaften. Eine vergleichbare Umfrage haben vor kurzem die Universität Konstanz und die Goethe-Universität Frankfurt a. M. durchgeführt.
- » Wir empfehlen der HNEE, ein Projektteam einzusetzen (oder das bestehende zu nutzen) das die datenmäßige Aufbereitung der Transferaktivitäten vorbereitet. Dazu sollten einerseits die Daten des eigenen SAP-Systems regelmäßig so aufbereitet werden, dass alle Projekte mit externen Debitoren identifiziert und entsprechend segmentiert und auf Größenordnungen, Bedeutung etc. hin ausgewertet werden können.
- » Parallel dazu sollte ein Set von Indikatoren entwickelt werden, das den sog. *social impact* von Projekten, Veröffentlichungen, Vorträgen etc. beschreibt. Am Wuppertal-Institut bestehen dazu umfangreiche Vorarbeiten die zudem zeigen, dass eine solche Herangehensweise gut handhabbar ist und solide verwertbare Ergebnisse erbringen kann.
- » Nach dem Aufbau eines solchen Systems muss das regelmäßige Monitoring durch die Verwaltung (z. B. Transferstelle) weitergeführt werden.
- » Ein ergänzender möglicher Weg liegt in der (regelmäßigen) Befragung der Professorenschaft zu deren Transferprojekten.

## **V. Kommunikation**

Während des Audit-Besuchs an der HNEE entstand der Eindruck, dass es vielfältige Transferaktivitäten an der Hochschule gibt, diese aber nur sehr zurückhaltend kommuniziert werden. Dabei ist die Kommunikation von Transfer entscheidend, um zu informieren was Transfer bedeutet, entsprechende Tätigkeiten besser sichtbar zu machen und öffentlich wertzuschätzen.

Die bisherige Kommunikation mag darin begründet liegen, dass zum einen nicht klar ist was Transfer bedeutet und es zum anderen wenig Informationen und Daten über erfolgreiche Projekte gibt. Eine bedeutende Rolle in der Kommunikation erfolgreicher Transfer- und Nachhaltigkeitsprojekte kommt einer abgestimmten Kommunikationskultur zu.

### **Interne Kommunikation des Transferverständnisses**

- » Wir empfehlen eine Diskussion des für die HNEE relevanten Transferverständnisses und dessen breite Kommunikation in die Hochschule, um die Professoren über die Vielfalt von Transferkanälen und -aktivitäten zu informieren und gleichzeitig zu motivieren entsprechende Tätigkeiten sichtbar zu machen.
- » Wir empfehlen eine Diskussion über die Vorteile von Transfer für Forschung und Lehre. Diese sollten wie das Transferverständnis breit in die Hochschule kommuniziert werden.

### **Erfolgsgeschichten erzählen**

Während des Audit-Besuchs wurde deutlich, dass es eine Vielzahl an regionalen und überregionalen Erfolgsgeschichten gibt, die seitens der HNEE erzählt werden können und die in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die Bedeutung der Hochschule für die regionale Entwicklung unterstreichen.

- » Wir empfehlen die Kommunikation von Best Practices, z. B. in einer Broschüre, die sich nach innen wendet, das Transferverständnis kommuniziert und Motivation zur Nachahmung schafft (z. B. zu Ideen, Projekten, was waren Erfolgskriterien, was Hemmnisse, Zitate, Unternehmen).
- » Wir empfehlen eine offensive Kommunikation der eingeworbenen Drittmittel aus Tochtergesellschaften. Dabei sollte auch deutlich gemacht werden, wie die Hochschule von diesen Erfolgen profitiert.
- » Wir empfehlen, das bestehende Kooperationsnetzwerk in der Außendarstellung noch deutlicher zu machen.

### **Alternative Kommunikationswege nutzen**

Nicht immer zeigen sich die verfügbaren Presseorgane als der geeignete Absatzkanal für Erfolgsgeschichten. Dennoch sollte die Hochschule ausreichend (Personal-)ressourcen bereitstellen, um die Kommunikation von erfolgreichen Transferprojekten dauerhaft aufrechterhalten zu können.

- » Wir empfehlen, möglichst viele Kommunikationskanäle zu öffnen (Webseite der HNEE, Mail, Web 2.0-Dienste, Medien der Unternehmen selbst usw.) und alle relevanten Aktivitäten einzuspeisen, die ihren Ursprung in der HNEE haben und somit auf das Profil der HNEE einzahlen können. Die als Vereine oder Stiftungen angelegten Initiativen der Hochschulen schienen hier noch Nachholbedarf zu haben.

### **Zielgruppenspezifische Kommunikation von Transfer**

Der Transfer der HNEE zielt einerseits auf eine überwiegend überregionale Zielgruppe ab. Andererseits ist es Aufgabe der Hochschule, auch regional wirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte zu erzielen. Insbesondere die Zielgruppe des Ökolandbaus ist zudem klar in der Region verortet.

- » Wir empfehlen der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule - durchaus gemeinsam mit der Transferstelle - auf der Basis der erhaltenen Daten und in Abstimmung mit einzelnen Fachbereichen/Professoren sehr zielgerichtete Informations- und Akquise-Kampagnen bei ausgesuchten Zielgruppen durchzuführen. Dies betrifft u. a. die Umsetzung des Ziels *Gewinnung strategischer Partner*.
- » Wir empfehlen die Bündelung der transferrelevanten Themenbereiche (wie Weiterbildung, Gründungen, Kooperationen, Alumni) in der Außendarstellung der Hochschule.

### **Transferpreis**

Das Land Brandenburg vergibt einen technologie-orientierten Transferpreis. Nachhaltigkeitsthemen haben dort nur untergeordnete Chancen.

- » Wir empfehlen der Hochschule (ggf. durch einen Sponsor unterstützt) einen Nachhaltigkeitspreis für angewandte Projekte einzurichten, der in besonderem, repräsentativem Rahmen verliehen wird. Neben der direkten Öffentlichkeitswirkung für die Hochschule werden dadurch wiederum Juroren mit dem Thema konfrontiert, die bei kluger Auswahl als Multiplikatoren aktiv werden können. Zeitgleich lassen sich alle ausgewählten Projekte gut für die weitere Öffentlichkeitsarbeit einsetzen.

## VI. Incentivierung

Die HNEE hat mehrere wirkungsvolle Instrumente zur Incentivierung geschaffen. In logischer Konsequenz der Intensivierung ihrer Transferaktivitäten raten wir, die bestehenden Instrumente noch stärker auf Transfer hin auszurichten und ein entsprechendes Anreizsystem zu schaffen. Ein besonderes Potential sehen wir in dem Ausbau der Forschungsprofessuren. Wir empfehlen eine Diskussion, ob sich die Forschungsprofessuren als Transferprofessuren nutzen ließen.

Wir regen an, im Rahmen der Strategiediskussion die zentralen Akteure in den Fachbereichen aktiv in die Entwicklung von möglichen Anreizen einzubinden. Zentrale Fragen wären:

- » Was brauchen Sie, um im Transfer aktiver zu werden?
- » Welche guten Voraussetzungen können Sie selbst schaffen?
- » Welche Unterstützung brauchen Sie durch die Hochschule?
- » Welche Anreize sind für Sie attraktiv?

Nur so kann ein Anreizsystem entwickelt werden, das die unterschiedlichen Fächerkulturen und Motivationslagen abbildet und Akzeptanz findet. Die Hochschule sollte die gesamte Bandbreite möglicher Anreizmechanismen reflektieren:

- » Anreize durch Wertschätzung und Anerkennung (Kommunikation von Erfolgsgeschichten, Preise, Anrechenbarkeit von gesellschaftlichem Engagement).
- » Anreize durch Entlastung (z. B. Transfersemester, Lehrdeputatsreduktion, Mitarbeiter zum Aufbau von Forschungsschwerpunkten).
- » Monetäre Anreize (W-Besoldung, Preise, finanzielle Gestaltungsspielräume)
- » Anreize durch zeitlich begrenzte Seitenwechsel.

## VII. Zusammenfassung der Empfehlungen

### Strategieentwicklung:

- » Schwung des Transfer-Audits und motiviertes Projektteam nutzen, um Prozess weiterzutragen. Dazu gehört die Entwicklung einer Transferstrategie sowie die Diskussion, Sichtbarmachung und Stärkung des Themas in der Hochschule
- » Anwendung und Fortsetzung der an der HNEE erfolgreichen Zusammenarbeit von Projektteam, Hochschulleitung und dem Einbezug Dritter in Bezug auf Transfer
- » Einbezug der transferstarken Professoren bei der Erstellung der Transferstrategie
- » Kernfrage der Transferstrategie sollte sein: Wie gewinnen wir Partner (Unternehmen, NGOs etc.) regional und überregional für die HNEE? Wer sind die wichtigsten Partner? Was sind die wichtigsten Transferkanäle? Was sind messbare Ziele, welche Anreize können geschaffen werden? Welche Prozesse und Zuständigkeiten müssen definiert werden?
- » Umbenennung des Vizepräsidenten für Forschung und Transfer
- » Ausbau des erweiterten Transferverständnisses in Kooperation mit anderen wissenschaftlichen Institutionen
- » Entwicklung von Kriterien für die Auswahl von Partnern und strategischer Aufbau von Kooperationen
- » Einrichtung eines Transferbeirats (und evtl. eines President's Table) unter Einbezug externer Vertreter und Experten
- » Akquise strategischer Partner durch Hochschulleitung oder Fachbereiche (mit dem Ziel den Bereich Nachhaltigkeitsforschung oder nachhaltigkeitsrelevante Anwendungen zu stärken)
- » Diskussion, ob zur weiteren Stärkung des Ökolandbaus Versuchs- und Forschungsflächenflächen bereitgestellt oder eingeworben werden können
- » Diskussion um den Stellenwert von Ausgründungen für die HNEE: Sollen Gründungsförderung und Ausgründungen im Rahmen der Transferstrategie gestärkt werden? Wenn ja, in welchen Bereichen und mit welchen Zielen?
- » Diskussion um die Einrichtung einer Transfer GmbH, um Transferprojekte schnell und unbürokratisch abzuwickeln
- » Standardisierte Prozesse und Vertragsmuster, um Anfragen und Transferprojekte zeitnah abwickeln zu können

### Transferdimensionen:

- » Ausrichtung des Personals auf das geplante Transferprofil und finanzielle Absicherung; Fokus auf Zielsetzungen und Anfragen, die für HNEE relevant sind
- » Klärung der Rollen und Aufgaben bei der Ausrichtung von Transferveranstaltungen
- » Ausrichtung eines Careerdays mit überregionalen Unternehmen
- » Diskussion über die Einrichtung einer Akademie für nachhaltiges Wirtschaften unter Einbindung des Fachbereichs nachhaltige Wirtschaft, um den Bereich Weiterbildung zu stärken. Denkbar wäre eine Niederlassung in Berlin
- » Durchführung einer Absolventenverbleibstudie; diese kann im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden. Schwerpunkte der Transferaktivitäten können daraus abgeleitet werden
- » Erschließung von ehemaligen Studierenden für die Bereiche Lehre, Weiterbildung und Gründungen
- » Regelmäßige Alumnitreffen im Zusammenspiel von Unternehmen und Hochschule
- » Verjüngung der Hochschulgesellschaft und eventuelle Öffnung für Unternehmen
- » Unterstützung und administrative Vereinfachung in Bezug auf eine Antragsstellung der HNEE im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaften

#### Erfassung der Transferaktivitäten:

- » Befragung der Professoren zu Transferprojekten
- » Datenmäßige Aufbereitung der Transferaktivitäten und regelmäßiges Monitoring
- » Entwicklung von Indikatoren zur Messung von *societal impact* der Transferaktivitäten

#### Kommunikation:

- » Diskussion des für die HNEE relevanten Transferverständnisses und dessen breite Kommunikation in die Hochschule, mit dem Ziel, die Vielfalt von Transferkanälen und -aktivitäten intern und extern sichtbar zu machen
- » Diskussion über Vorteile von Transfer für Forschung und Lehre und anschließende Kommunikation in die Hochschule
- » Kommunikation von erfolgreichen Beispielen aus der Praxis in die Hochschule, um über Projekte, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren zu berichten
- » Offensive Kommunikation der eingeworbenen Drittmittel aus Tochtergesellschaften
- » Kooperationsnetzwerk in der Außendarstellung noch deutlicher darstellen
- » Öffnung möglichst vieler Kommunikationskanäle, um über profilrelevante Aktivitäten zu berichten
- » Zielgruppenspezifische Kommunikation und Akquise im Zusammenspiel der Transferstelle und der Öffentlichkeitsarbeit
- » Bündelung der transferrelevanten Themenbereiche (Weiterbildung, Gründungen, Alumni, Kooperationen) in der Außendarstellung
- » Einrichtung eines Transferpreises mit Nachhaltigkeitsbezug

#### Incentivierung:

- » Diskussion über das Potential von Forschungsprofessuren als Transferprofessuren
- » Aufbau eines Anreizsystems für Transfer unter Einbindung der Fachbereiche, das unterschiedliche Fachkulturen und Anreizmechanismen (monetäre, ideelle, zeitliche Entlastung) abbildet