

Brucksch, M.

## Systemische Analyse des Transfers und des Transfergeschehens

### Bewertung von Transfer und Transferleistung

Transfer ist ein häufig, in unterschiedlichsten Zusammenhängen genutzter und keineswegs eindeutig definierter Begriff. Transfer ist aber grundsätzlich als integraler Bestandteil von Forschung und Lehre zu sehen. Transferstrukturen und Transferprozesse müssen aus diesem Grund in Wissenschafts- und Hochschulinrichtungen etabliert sein. Sie sind entsprechend professionell zu betreiben. Hierzu sind eine Reihe von Bedingungen zu erfüllen. Auf die jeweilige Wissenschaftseinrichtung optimal ausgerichtete Transferstrukturen und Transferprozesse, für deren Betreiben ausreichend geeignete Ressourcen zur Verfügung stehen, bilden dabei das Fundament. Führungskompetenz im Transfergeschehen wirkt dann als Schlüsselerfolgsfaktor. Um dies zu gewährleisten ist das jeweilige Transfergeschehen auf seine Ausgestaltung und Leistungsfähigkeit zu prüfen. Referenzbasierte Analysensysteme bieten hierzu eine Möglichkeit.

### 1. Transfer in der Praxis

Transfer ist ein häufig und in unterschiedlichsten Zusammenhängen genutzter Begriff. Allerdings gibt es bis heute keine trennscharfe Definition des Begriffs und es herrscht **keineswegs Einigkeit** darüber, was Transfer eigentlich ist.<sup>1</sup>

Im Kern beschreibt Transfer, entsprechend seiner Begriffsherkunft aus dem Lateinischen, immer dasselbe: Die **Weitergabe** resp. **Übergabe** von *etwas*, wobei das „Etwas“ nicht näher definiert ist.<sup>2</sup>

Transfer im wissenschaftlichen und hochschulischen Umfeld fokussiert in der Regel auf Wissens- und Technologietransfer. Technologie kann dabei als eine bestimmte physische Form des Wissens betrachtet werden.

Transfer im wissenschaftlichen und hochschulischen Kontext hat den Zweck, zum **Kompetenzzuwachs** eines Lernenden oder einer Organisation beizutragen oder die **Grundlagen für Entwicklungen**, nach Möglichkeit **Innovationen**, in der Praxis zu schaffen. Gesellschaftliche Innovationen sind dabei eingeschlossen. Transfer muss somit nicht immer zwangsläufig mit Innovationen verbunden sein.

Obwohl Transfer eigentlich integraler Bestandteil jeglicher zielgerichteter Forschung und Lehre ist, wird er seit einem Jahrzehnt quasi als Novum und Sonderleistung im Wissenschaftsbereich gesehen.

Transfer im klassischen Verständnis verbindet aber immer Wissenschaft und Praxis und geht von einem Transfergeber aus, hin zu einem Transfernehmer. Somit ist Transfer eine **aktive Vertriebsaufgabe** eines Transfergebers an einen Transfernehmer.

Bei Transfer lassen sich unterschiedliche Formen unterscheiden, deren Transfergeschehen bestimmten Transferbereichen zugeordnet werden können. Diese Bereiche können innerhalb eines Bezugssystems liegen (z.B. Hochschule) oder in andere Bezugssysteme (Wirtschaft, Gesellschaft u.a.) hineinreichen.

Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen als Bezugssystem lassen vor allem vier Transferbereiche erken-

nen. In diesen Bereichen zielen Transferleistungen, ausgehend von einem Erkenntnisgewinn, auf

- eine Ergänzung des internen Erkenntnisbestands,
- Transfer in das wissenschaftlich-reputative Umfeld,
- Transfer in und durch die Lehre zum Zwecke des Kompetenzzuwachses Dritter,
- Transfer in die Praxis als Grundlage für Entwicklungen und Innovationen.

Viele Forschenden fokussieren hier. Sie verbleiben mit ihren Leistungen im klassisch-reputativen Bereich der Wissenschaften, also innerhalb eines Systems. Sie verknüpfen also nur Wissenschaft mit Wissenschaft. Dies hat vor allem den Grund, dass die gängige Reputationslogik für Karrieren im Wissenschaftsbereich Transfer nicht berücksichtigen und Transfer- und Praxisleistung nicht entsprechend würdigt.

Erst in jüngerer Zeit zeigt sich vereinzelt ein neuer Trend, bei dem die alte Reputationslogik, insbesondere Publikationen und Zitationshäufigkeiten, nicht mehr als Grundlage für Leistungsbeurteilungen dienen.<sup>3 4</sup>

Hochschulisches Transfergeschehen verharrt somit insgesamt noch immer weitgehend in einem nicht mehr zeitgemäßen Zustand. Der Grund hierfür ist in einer suboptimalen Ausstattung mit notwendigen Transferressourcen und Transferstrukturen und fehlender Transferführungskompetenz zu sehen. Tradierte selbsterhaltende Systeme an und in den jeweiligen Einrichtungen (Partikularinteressen, Gremien, Verwaltung) können darüber hinaus eine Ausrichtung auf praxisorientierte Transferaktivitäten erschweren. Dies führt dann letztendlich zu einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit einer Wissenschaftseinrichtung.

**Transfer-Führungskompetenz** stellt dabei ein eigenständiges Problemfeld dar. Erfolgreiches und nachhaltiges Transfermanagement an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen ist eine Führungsaufgabe und somit (professorale) Chefsache. Sie sollte nicht, wie häufig üblich, ausschließlich an wissenschaftliche oder administrative Transfermitarbeiter delegiert werden. Vielmehr ist

sie als strategische Vertriebsaufgabe wissenschaftlicher Leistung an „Kunden“ (Transfernehmer) zu sehen. Sie ist in entsprechenden Formaten und auf einem erforderlichen Qualitätsniveau durch ausgewiesene Experten anzubieten. Dies wiederum erfordert Strukturen, Ressourcen, Markt-, Kunden- und Bedarfskenntnisse.

Transfer muss dabei zwingend mit gestaltenden und praxisorientierten Aufgabenstellungen, weniger mit verwaltenden Aufgabenstellungen verknüpft sein. Entsprechend ist das Personal auszuwählen, das für Transferaufgaben eingesetzt wird. Problematisch ist dabei, dass Transferpersonal bis heute weitgehend über Zeit- bzw. Projektstellen finanziert wird. Ein Auslaufen solcher Stellen und der Weggang des Kompetenzträgers führen zwangsläufig zu Kompetenzverlusten in der Organisation (*brain drain*).

Insgesamt ergibt sich hier ein Zustand der in vielen Diskussionen als Grund für die sinkende internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Hochschulen mitverantwortlich angeführt wird.

Nicht zuletzt deshalb war hochschulisches Transfergeschehen Gegenstand von Stellungnahmen des Wissenschaftsrats. Mit dem Begriff Third Mission wird ihm ein wissenschaftspolitischer Raum eingerichtet.<sup>5 6</sup> Förderprogramme des Bundes, der Länder und anderen Dritten finanzieren mittlerweile erste Projektschübe der Transferforschung und sollen die praktische Umsetzung und Steuerung von Transfer in ausgewählten Wissenschaftsbereichen unterstützen.

## 2. Systemische Analyse des Transfergeschehens

Bei einem optimalen Leistungsbild des Transfergeschehens gilt es die Erfolgsfaktoren des Transfers zu identifizieren und zu verstärken. Ist ein suboptimales Leistungsbild des Transfergeschehens und der Transferleistung vorhanden, so kann dies durch Restrukturierung und Neuordnung von Ressourcen, Strukturen und Prozessen verändert werden.

In beiden Fällen ist eine Analyse des jeweiligen institutionellen Transfers resp. des Transfergeschehens notwendig. Transferbarrieren, fehlerhafte, suboptimale oder fehlenden Strukturen und Prozesse müssen identifiziert werden. Gleiches gilt für verstärkende Strukturen und Prozesse.

Diese identifizierten Elemente des Transfergeschehens werden mit ihren Merkmalsausprägungen mit einem Referenzsystem verglichen. Aus den gewonnen Erkenntnissen lassen sich dann die Veränderungserfordernisse für die jeweilige Organisation ableiten.

An dieser Stelle stellen sich zwei zentrale Fragen: (1) „Welches Referenzsystem kann man verwenden?“ und (2) „Welche Merkmalsausprägungen des Transfergeschehens belegt man mit messbaren Indikatoren?“.

### Referenzsystem für die Systemische Analyse

Als Referenzsystem wird ein wissenschaftstheoretisch fundiertes Modell des Transfergeschehens genutzt, wel-

ches jeweils den aktuellen Stand der Forschung und der Transferpraxis repräsentiert.<sup>7</sup> Dies Modell teilt Transfergeschehen in drei Abschnitte, die jeweils durch bestimmte Strukturen und Prozesse gekennzeichnet sind. Eingesetzte Ressourcen stellen dabei den Ablauf des Transfergeschehens über Strukturen und Prozesse sicher.

Die strukturellen und funktionellen Elemente des Transfergeschehens sind durch die jüngere Transferforschung bekannt und lassen sich hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen über spezifische Indikatoren erfassen. Strukturelle und funktionelle Elemente des Transfers können dabei in spezifischen Transferkomponenten zusammenfasst werden. Auf diese Weise entsteht ein allgemeingültiges Referenzsystem, das jede Art von Transfer abbilden und für Analysen zugänglich machen kann (Abb. 1).

### Transferindikatorik

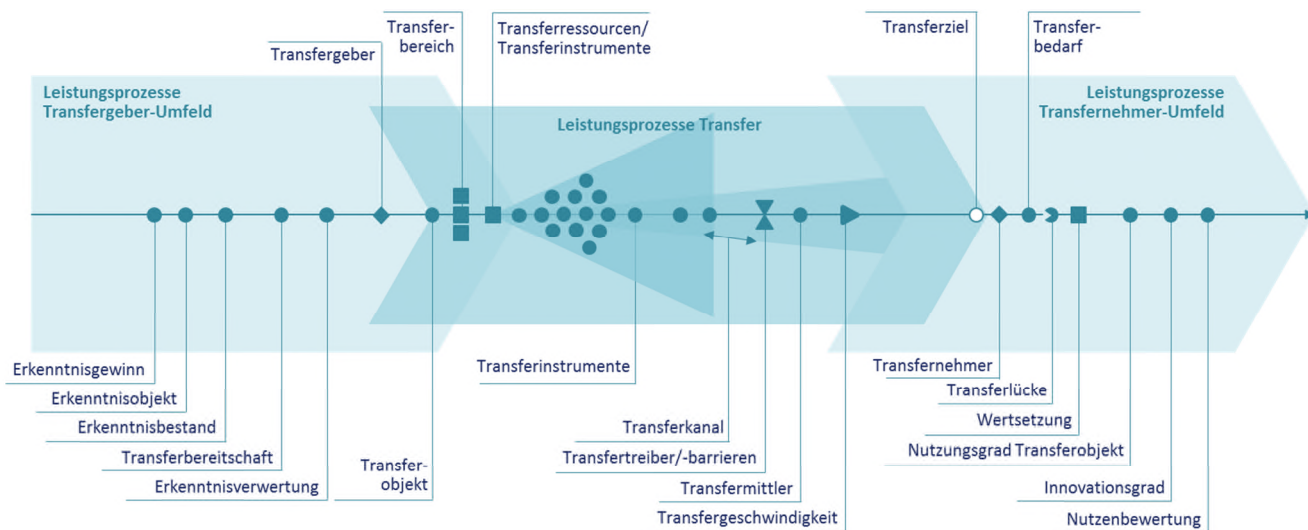
Indikatorik *per se* muss grundsätzlich hinterfragt werden. So sind immer zwei Fragen zu beantworten (1) „Was will man mit der Indikatorik erreichen?“ und (2) „Inwieweit wird der individuelle Charakter einer Wissenschaftsorganisation bei der Auswahl der Indikatoren mit einbezogen?“.

Die heute genutzte Indikatorik zur Beschreibung und Bewertung von Transfer ist vielfältig. Die Zahl der zur Anwendung kommenden Indikatoren beträgt mehrere Hundert. Allerdings ist die Qualität und Aussagefähigkeit der letztendlich angewandten Indikatorik sehr unterschiedlich, hängt stark von den zu bewertenden Strukturen und Prozessen, von der bewertenden Organisation und von der Zielsetzung der Beurteilung ab.<sup>8</sup> Die Grenzen zwischen Gefälligkeitsindikatorik und solider aussagekräftiger und praxisrelevanter Indikatorik sind hier fließend.

Die Auswahl der Indikatoren zur Beurteilung des Transfergeschehens sollte aus diesem Grund auch immer den Zweck der Bewertung und die Besonderheiten der Organisation berücksichtigen. Letzteres gilt insbesondere dann, wenn die aktuelle Transferleistung augenscheinlich suboptimal ist und durch Leistungsveränderungen der Beteiligten gesteigert werden soll.

### Analyse des Transfergeschehens

Die Analyse des Transfergeschehens wird mit einer definierten Analysestruktur durchgeführt. Dies sieht die Untersuchungen von drei Leistungsabschnitten vor, in denen sich Transfergeschehen abspielt: Vorgelagerte Leistungsprozesse im Transfergeberumfeld, Leistungsprozesse im Transferraum und nachgelagerte Leistungsprozesse im Transfergeberumfeld.<sup>9</sup> In jedem dieser benannten Transferabschnitte sind Strukturen, Prozesse und Ressourcen zu finden, die analysierbar, bewertbar und mit Referenzmodellen oder *Good* und *Best Practice* Ansätzen vergleichbar sind.



**Abb. 1:** Schematische Darstellung eines Transfer-Referenzsystems mit drei Transfer-Leistungsabschnitten. Zuordnung einer Auswahl von entsprechenden Transfererelementen mit bekannten Merkmalsausprägungen zur Bewertung des Transferegeschehens. Erläuterungen: Die dargestellten Transfererelemente repräsentieren Strukturen, Prozesse und Ressourcen. Sie stellen eine Auswahl aus den möglichen Transfererelementen dar. Alle Elemente zeigen erfassbare Merkmale mit entsprechender Ausprägung. © by Brucksch, DHI Köln

## Autor

Prof. Dr. Michael Brucksch, DHI Deutsches Hochschul-Institut  
 Kontakt: DHI Deutsches Hochschul-Institut, Prof. Dr. Brucksch & Koll.,  
 Löhle 11a, 51429 Bergisch Gladbach  
 E-Mail: brucksch@hochschul-institut.de

## Hinweise

Die Verfasser erlauben sich, bei weiblichen, männlichen und drittgeschlechtlichen Personen die männliche oder neutrale Anrede (z.B. Teilnehmer, Mitarbeiter, Studierende/r) zu nutzen. Die nicht genannte weibliche oder drittgeschlechtliche Anredeform ist jeweils mit eingeschlossen.

Sämtliche Inhalte (Text, Graphik, Daten u.a.) des vorliegenden Dokuments sind **urheberrechtlich geschützt** (© by Brucksch, DHI Köln). Eine Nutzung ist ausschließlich im Rahmen der üblichen Zitation unter Nennung der veröffentlichten Quelle gestattet.

**Zitierfähige Quellenangabe:** Brucksch, M.: Systemische Analyse des Transfers und des Transferegeschehens. Bewertung von Transfer und Transferleistung, Positionspapier, DHI Deutsches Hochschul-Institut, 2021

**Redaktionsschluss:** Redaktionsschluss des vorliegenden Publikationsstands: 01.03.2021

## Literatur und Erläuterungen

- <sup>1</sup> Brucksch, M.: Transfer, Beitrag zur wissenschaftstheoretischen Begriffsbestimmung von Transfer, Scientific Glossary, [www.transferforschung.de/Transfer-i](http://www.transferforschung.de/Transfer-i) Forschung, 2020
- <sup>2</sup> Brucksch, M.: Transfer, 2020, ebd. 1
- <sup>3</sup> ERC Europäische Forschungsrat in F&L Mitteilung: Leistungsbeurteilung, Kein Impact Factor mehr in ERC-Anträgen, Mitteilung vom 16.7.2021, abger. 8.2021, <https://www.forschung-und-lehre.de/politik/kein-impact-factor-mehr-in-erc-antraegen-3863/>
- <sup>4</sup> Schermund, K; Skipper, M.: Wissenschaftliche Fachzeitschriften, "Forschung sollte nicht am Impact Factor bemessen werden", Mitteilung vom 31.10.2019, abger. 8.2021, <https://www.forschung-und-lehre.de/politik/forschung-sollte-nicht-am-impact-factor-bemessen-werden-2252/>
- <sup>5</sup> WR Wissenschaftsrat: Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems. Drs. 3228-13, 2013
- <sup>6</sup> WR Wissenschaftsrat: Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Drs 5665-16, 2016
- <sup>7</sup> Brucksch, M.: Transfer, 2020, ebd. 2
- <sup>8</sup> Brucksch, M.: Indikatorik im Transferegeschehen. Zusammenfassender Überblick über Indikatorenwahl und Indikatorenbewertung im Transferegeschehen, [www.transferforschung.de/Transfer-i](http://www.transferforschung.de/Transfer-i) Forschung, 2020
- <sup>9</sup> Brucksch, M.: Transfer, 2020, ebd. 3