

Brucksch, M.; Günther, S.

Transfererfolg

Beitrag zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Transfererfolgs im Transfersgeschehen

Transfersgeschehen ist mit seinen Transferstrukturen und Prozessen auf die Erzielung von Transfererfolg ausgerichtet. Transfererfolg bezeichnet dabei das positive Ergebnis des Transferprozesses zum Erreichen von vorher definierten Transferzielen. Transfererfolg ist somit immer zusammen mit den gesetzten Transferzielen zu betrachten und sollte messbar sein. Letztendlich ist er über die Ausgestaltung des Transfersgeschehens beeinflussbar. Der Begriff Transfererfolg selbst ist jedoch bisher unter den Aspekten der Transfer- und Innovationssteuerung auf wissenschaftstheoretischer Ebene nicht ausreichend beschrieben und diskutiert. Ein Beitrag zu einer durchgängigen Definition wird nunmehr vorgelegt.

1. Transfererfolg im Transfersgeschehen

Transferaktivitäten sind – aus normativer Sicht – zielgerichtet und damit erfolgsorientiert. Das Erreichen von Transfererfolg ist somit die maßgebliche Zielsetzung jeglichen Transfersgeschehens. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Aufbau- und Ablaufstrukturen im Transfer sowie die darin eingebundenen Akteure und Ressourcen zielorientiert zu bewerten.

Obwohl Transfererfolg das Resultat des Leistungsgeschehens im Transferprozess beschreibt und bewertet, findet **Transfererfolg** als Begriff im Innovationssystem nur selten und dann zumeist nachgeordnet Verwendung. Dies hat sowohl strukturelle als auch methodische Ursachen:

- Es liegt häufig nur eine unklare Zielsetzung für den Transfer vor,
- die Operationalisierung der Messgröße(n) für den Transfererfolg sind unzureichende,
- es fehlen Daten, um den Transfererfolg überhaupt zu messen bzw. zu quantifizieren.

„Transfererfolg“ muss zukünftig somit verstärkt in den Mittelpunkt von Betrachtungen im **Innovationssystem** gerückt werden, zumal sich mit der Bewertung des erreichten Transfererfolgs Optimierungspotentiale des Transfersgeschehens identifizieren lassen. Eine genaue Definition und Beschreibung des Begriffs ist deshalb unumgänglich. Weiterführend sind für die praktische Nutzung auch relevante Messungen und Messansätze zu entwickeln.

2. Definition und Begriffsabgrenzung

Erfolg bezeichnet allgemein hin das positive Ergebnis einer Bemühung zum Erreichen von vorher definierten Zielen.¹

Erfolg ist damit ein Resultat von **bewertetem Handeln** und der dabei **erzeugten Leistung** als Ergebnis einer Handlung resp. eines Prozesses.² Dies lässt eine Aussage über den Grad der angestrebten **Zielerreichung** zu. Erfolg und Zielerreichung sind somit als zusammenhängend zu betrachten.

Transfererfolg soll durch ein zielorientiertes Vorgehen im Transfersgeschehen erreicht werden.

Als **Transfererfolg** bezeichnet man entsprechend das **Erreichen** eines angestrebten **Transferziels**.

Das Transferziel kann – in Abhängigkeit von der Komplexität des Transfersgeschehens – mehrere Teilziele umfassen. Weiterhin sind Zeitpunkt und Mitteleinsatz relevant.

3. Messung des Transfererfolgs

Effektivität und Effizienz

Für die Messung des Transfererfolgs gibt es **zwei grundlegende Ansätze**:

- Mit „**Effektivität**“ wird der Zielerreichungsgrad beschrieben, welcher sich aus dem Soll-Ist-Vergleich ergibt. Es wird dabei die Frage beantwortet, wie viel von der ursprünglichen Zielsetzung wurde erreicht. Wenn also im Rahmen eines Forschungsprojektes ein Patent erfolgreich verwertet werden konnte, dann war das Projekt, bezogen auf die Zielstellung „Patentverwertung“, effektiv.
- Mit „**Effizienz**“ wird die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme erfasst (Ziel-Mittel-Relation), wobei die konkrete Messung in Form eines Output-Input-Vergleichs erfolgt. Es wird somit der Frage nachgegangen, wie viele Ressourcen, z.B. Kapital und Mitarbeiter, mussten aufgewendet werden, um den gewünschten Erfolg zu erreichen.

Transferleistung und Transfererfolg hängen eng zusammen. Die Erbringung einer **Transferleistung** und Art, Umfang und Qualität der Transferleistung sichert den **Transfererfolg** bis zu einem festzustellenden **Zielerreichungsgrad** ab.³

Bei der Ermittlung der **Transferleistung** wird zusätzlich die Zeit als wichtige Erklärungsgröße einbezogen.⁴ Entsprechend ist der Zeitpunkt der Betrachtung des Transfererfolgs auf der Zeitschiene des Transfers von Bedeutung.

Verortung des Transfererfolgs

Die Verortung des Transfererfolgs kann nach der IOOI-Systematik⁵ sowohl zum Zeitpunkt der Output-Feststellung, wie auch zu Zeitpunkt der Outcome- und der Impact-Feststellung vorgenommen werden.

Nach der IOOI-Systematik ist der **Output** das Ergebnis einer eines Erstellungs- bzw. Gestehungsprozesses (Produktion, Dienstleistungserbringung), also eine fertige Einheit eines Produkts, eine erfolgte Beratung, eine durchgeführte Dienstleistung und andere. Ist dies in dem ursprünglich geplanten Umfang im Transferegeschehen erreicht, so ist der Transfererfolg bei Output-Betrachtung sichergestellt.

Outcome dagegen kann nach der IOOI-Systematik als die Wirkung des Outputs interpretiert werden (z.B. die Wirkung eines Medikaments, das Ergebnis einer medizinischen Therapie, die Auswirkungen einer Lehrinheit auf die Leistung des Lernenden, usw.). In diesem Fall ist für den Grad und den Umfang des Transfererfolgs der erkennbare Effekt beim Transferempfänger ausschlaggebend. Der erreichte *resp.* erkennbare Effekt ist mit den vorab gesetzten Zielgrößen abzugleichen und zu bewerten.

Messung bzw. Messansätze

Es gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, um Erfolgsaussagen über die die Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zu objektivieren bzw. messbar zu machen. Im Kern lassen sich diese in **drei Klassen**, basierend auf der vorliegenden Datenqualität/-skalierung, kategorisieren:

- **Nominale** bzw. **dichotomer Messansatz**, d.h. Ja/Nein-Entscheidung, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht.
- **Ordinaler Messansatz**, d.h. Punktbewertung (Scoring) des Zielerreichungsgrades.
- **Metrischer Messansatz**, d.h. konkreter Zahlenwert mit Einheiten, z.B. Euro/ Jahr.

Die drei Klassen bzw. Ansätze, um das Niveau des Zielerreichungsgrades bzw. der Wirtschaftlichkeit zu bestimmen, sollen ebenfalls am Beispiel verdeutlicht werden:

- Wenn beispielsweise für die Patentverwertung nur das konkrete Endergebnis „Vertragsabschluss“ zählt, z.B. Lizenzvertrag für Verwertung ist unterschrieben, dann handelt es sich um einen **nominalen Messansatz**. Dieser ist in der Praxis relativ häufig anzutreffen.
- Ist das Ergebnis zusätzlich an die Erfüllung von (Erfolgs-)Kriterien geknüpft, z.B. Abschluss des Lizenzvertrages innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums, dann ist der Übergang zu einem **ordinalen Ansatz** gegeben. In diesem Fall ist nämlich der Zielerreichungsgrad einzelner (gewichteter) Ziele bzw. Kriterien bei der Erfolgsmessung zu berücksichtigen und im Rahmen eines Scoring-Modells zu bewerten (z.B. x% Zielerreichungsgrad, Score 4,2/5)

- Ein **metrischer Messansatz** liegt schließlich zugrunde, wenn im Vorfeld des Transferprojektes konkrete Zielwerte angegeben bzw. vereinbart worden sind. Dies kann z.B. Zeitdauer für die erfolgreiche Verwertung des Patentes (in Monaten) sein. Wird die vorgegebene Zeitdauer überschritten, dann war das Projekt – zumindest in diesem Punkt – nicht erfolgreich; die Abweichung lässt sich genau quantifizieren.

4. Beeinflussung des Transfererfolgs

Transfererfolg unterliegt einer Vielzahl von **Einflussfaktoren**, die in unterschiedlichen Bereichen des Transferegeschehens ihre Wirkung entfalten. Diese Einflussfaktoren und Einflussbereiche lassen sich mit verschiedensten Ansätzen und Methoden identifizieren. In der Praxis haben sich vor allem prozess- und strukturorientierte Ansätze bewährt (BPR Business Process Redesign/Management u.a.).

Kritischen Erfolgsfaktoren (CSF *critical success factors*) bzw. **Schlüsselerfolgsfaktoren** (KSF *key success factor*) repräsentieren dabei diejenigen Faktoren, die den stärksten Einfluss auf den Erfolg und damit die Zielerreichung haben.⁶ Eine Konzentration des Transferegeschehens auf diese Faktoren erhöht die Wahrscheinlichkeit Transfererfolg in dem gewünschten Umfang zu erzielen.

Die Anwesenheit von Transfertreibern bzw. Acceleratoren (Intermediäre, Belohnung, Erträge, Reputation u.a.), eine optimale Gestaltung der Transferstrukturen (z.B. Transferräume, Transferkanal, Finanzierung), eine hohe Transferbereitschaft der Transfergeber und vor allem ein vorhandener und adressierter Transferbedarf beim Transferempfänger sind solche Erfolgsfaktoren.

Als **Schlüsselergebnisbereiche** (KRA *key result area*) gelten dann diejenigen Abschnitte bzw. Bereiche des Transferegeschehens, die den Transfererfolg durch das Erbringen oder Nichterbringen eines Leistungsergebnisses am stärksten beeinflussen.

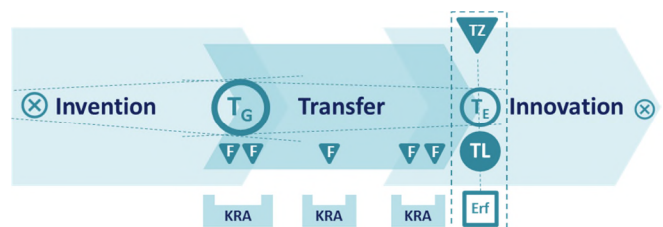


Abb. 1: Transfererfolg im Kontext des Transferegeschehens
 Erläuterungen: T_G Transfergegenstand am Ort des Transfergebers, T_E Transfergegenstand am Ort des Empfängers, TL=Transferleistung, TZ Transferziel, F Key Success Factor, KRA Key Result Area, Erf Ort der Erfolgsfeststellung.

5. Zweitverwendung des Begriffs Transfererfolgs

Auch der Begriff Transfererfolg erfährt Zweitverwendungen, die grundsätzlich von den im Transfergeschehen eines Innovationssystems verwendeten Begriffen **abzugrenzen** sind.

Die Didaktik und Lernpsychologie verwendet den Begriff Transfererfolg um die Auswirkungen einer Fort-/ Weiterbildung des Fortgebildeten auf dessen direkte Tätigkeit zu beschreiben.^{7 8} Erfolg beschreibt hierbei den Grad der praktischen Umsetzung des Erlernten und setzt voraus, dass Transfererfolg nur dann existiert, wenn vorher ein Lernerfolg eingetreten war.^{9 10}

Ebenso findet der Begriff Anwendung in der Beurteilung staatlicher Transfermaßnahmen und erfolgreichem Vereinswechsel von Vertragssportlern.

Autor

Prof. Dr. Michael Brucksch, Transfer-i, DHI Deutsches Hochschul-Institut, Kooperationspartner der HTW Dresden im Projekt Transfer-i

Anschrift: DHI Deutsches Hochschul-Institut, Prof. Dr. Brucksch & Koll., Löhe 11a, 51429 Bergisch Gladbach

E-Mail: brucksch@hochschul-institut.de

Prof. Dr. Swen Günther, Transfer-i, HTW Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Konsortialführung des Verbundprojekts

Anschrift: HTW Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Friedrich-List-Platz 1 (Z619), 01069 Dresden, Germany

E-Mail: swen.guenther@htw-dresden.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, Transfer-i, HTW Dresden, DHI Köln). Eine Nutzung ist ausschließlich im Rahmen der üblichen Zitation unter Nennung der veröffentlichten Quelle gestattet.

Zitierfähige Quellenangabe: Brucksch, M.; Günther, S.: Transfererfolg. Beitrag zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Transfererfolgs im Transfergeschehen, aus Scientific Glossary, www.transferforschung.de/Transfer-i Forschung, 2020

Redaktionsschluss: Redaktionsschluss des vorliegenden Publikationsstands: 02.10.2020

Förderhinweis: Dieser Report entstand im Rahmen des Projekts „Transfer-i, Transferindikatorik. Indikatorik zum forschungsbasierte Transfer von Know-how und Technologie.“ Transfer-i ist ein Verbund-Projekt im BMBF-Programm zur Förderung von Forschungsprojekten zum Thema "Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderphase, Laufzeit Juli 2019 – Dezember 2021).

GEFÖRDERT VON



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR Projektträger

Literatur und Erläuterungen

¹ Duden: duden.de, Verlags Bibliographisches Institut GmbH, Dudenverlag, Berlin, abger. 8.2020

² Töpfer, A.: Betriebswirtschaftslehre, 2007, S. 73ff.

³ Brucksch, M.; Günther, S.: Transferleistung, Beitrag zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Transferleistung, aus Scientific Glossary, www.transferforschung.de/Transfer-i Forschung, 2020

⁴ Brucksch, M.; Günther, S.: Transferleistung, Beitrag zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Transferleistung, aus Scientific Glossary, www.transferforschung.de/Transfer-i Forschung, 2020

⁵ Riess, B.: Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Bertelsmann Stiftung, 2010

⁶ Daniel, D. R.: Management Information Crisis, McKinsey, Harvard Business Review, Sept.–Oct., 1961

⁷ Bak, B.: Fortbildungscontrolling: 4.3 Der Transfererfolg – die praktische Umsetzung des Erlernten, Beitrag aus Haufe TVÖD Office Premium, Quelle: <https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/haufe-tvoed-office-premium/...>, abger. 8.2020

⁸ Holz, M.: Transfererfolg bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, München, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/19213>, 2003

⁹ Hoss, D.: Personalentwicklung – Evaluation von off-the-job-Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung

¹⁰ Scheuermann, R.: Wo bleibt der Transfererfolg? Bildungscontrolling als Instrument zur Messbarkeit ökonomischer Effizienz in der Weiterbildung, Wissenschaftsmanagement, Nr. 4, Juli/August, 2005