technopolis |group|

STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

inspireresearch

FH-Impuls: Themendossier – Ausgabe 1

ENTWICKLUNG & STÄRKUNG EINER HOCHSCHULWEITEN INNOVATIONSKULTUR

BEAUFTRAGT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN

ENTWICKLUNG & STÄRKUNG EINER HOCHSCHULWEITEN INNOVATIONSKULTUR

- **Eine innovationsfreundliche Hochschule basiert auf dem Zusammenspiel zwischen strategischen Prioritäten und der Mitwirkung von Hochschulleitung, Wissenschaft und Verwaltung**
- **Eine sichtbare Innovationskultur kann für Hochschulen zu einem Wettbewerbsvorteil werden**
- **Es gibt unterschiedliche Handlungsoptionen zur Entwicklung einer innovationsfreundlichen Hochschule**
- **Die Entwicklung einer innovationsfreundlichen Hochschule gelingt nur mit einer entsprechenden Bereitstellung materieller und ideeller Ressourcen**

Im Rahmen der strategischen Beratung zur FH-Impuls-Förderlinie werden über die Laufzeit verteilt insgesamt vier Transferwerkstätten veranstaltet, die dem intensiven Austausch zwischen den geförderten Partnerschaften dienen. Die zweitägigen Veranstaltungen bieten den organisatorischen Rahmen, um gemeinsam übergreifende Fragestellungen zu diskutieren und weiteres Wissen zu strategischen Forschungspartnerschaften an Fachhochschulen zu generieren. Die Transferwerkstätten finden jeweils an einem anderen Projektstandort statt und ermöglichen dadurch, die geförderten Projekte vor Ort kennenzulernen.

In kurzen Themendossiers werden die zentralen Ergebnisse und Diskussionen dieser Transferwerkstätten anschließend aufbereitet und den FH-Impuls-Partnerschaften zur Verfügung gestellt. Um diese Ergebnisse auch für eine Nutzung im gesamten Hochschulsystem zugänglich zu machen, werden die Themendossiers zudem auf der Internetseite Forschung-an-Fachhochschulen veröffentlicht.

I. EINLEITUNG

Die erste Transferwerkstatt der Fördermaßnahme „Starke Fachhochschulen – Impuls für die Region“ (FH-Impuls)e fand am 12. und 13. Juni 2018 an der HAW Hamburg statt. Mehr als 40 Vertreter der insgesamt zehn geförderten Partnerschaften nahmen gemeinsam das Thema „Innovationsökosystem Hochschule“ genauer in den Blick. Konkret ging es an der HAW in Hamburg um die Leitfrage, wie Hochschulen eine innovationsfreundliche Kultur durch Strategie, Strukturen und Prozessen fördern können. Aber auch die Unternehmensperspektive wurde berücksichtigt und darüber diskutiert, wie Unternehmen und externe Partner die Innovationspotenziale von Fachhochschulen gezielt nutzen können. Es zeigte sich, dass eine hochschulinterne Innovationskultur die zentrale Voraussetzung ist, um Innovationspotenziale erfolgreich zu erschließen. Doch wie genau lässt sich diese an Hochschulen entwickeln? Wie gelingt es, Professorinnen und Professoren für diese Aufgabe zu gewinnen? Welche einzelnen Strukturen, Prozesse und Instrumente haben sich in diesem Zusammenhang bewährt?

» Leitfrage: Wie können Hochschulen eine innovationsfreundliche Kultur durch Strategie, Strukturen und Prozesse fördern?

Mit dem vorliegenden Themendossier möchten wir erste Antworten auf diese Fragen geben und zugleich praktische Umsetzungsbeispiele als Inspirationen präsentieren.

STRATEGIEN ZUR STÄRKUNG DER INNOVATIONSKULTUR SIND HOCHSCHULSPEZIFISCH

Um eine innovationsfreundliche Hochschule zu entwickeln, gibt es kein Patentrezept. Jede Hochschule ist unterschiedlich und daher individuell zu betrachten, und zwar nicht nur in Bezug auf ihre Größe und Ressourcenausstattung: Hochschulen verfügen über eine eigene Entwicklungsgeschichte, sind eingebunden in spezifische Standortfaktoren und bieten unterschiedliche thematische Schwerpunkte und Fächerangebote. Zudem haben sich an Hochschulen Werte- und Normensysteme entwickelt, die als „Hochschulkultur“ die konkreten Arbeits- und Kommunikationsweisen zusätzlich beeinflussen. Diese unsichtbaren Annahmen und impliziten Erwartungen stellen einen zentralen Orientierungsrahmen für das Handeln der Hochschulangehörigen und sind bei der Stärkung einer hochschulweiten Innovationskultur zu berücksichtigen.

» Die hochschulspezifische Kultur muss bei der Wahl der Handlungsoptionen berücksichtigt werden.

ERFOLGREICHE INNOVATIONSKULTUR ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Ob und inwieweit eine Hochschule sich verstärkt als innovationsfreundliche Hochschule präsentiert, hängt von den hochschulspezifischen strategischen Prioritäten, den externen Standortbedingungen, der Ressourcenausstattung und der Kooperations- und Forschungsintensität ab.

Eine erfolgreiche Innovationskultur kann zu einem Wettbewerbsvorteil werden, beispielsweise wenn es darum geht, Nachwuchswissenschaftler (Doktoranden oder Junior-Professoren) oder zukünftige Studierende anzuziehen. Eine extern sichtbare - und gleichzeitig intern gelebte - Innovationskultur kann zudem Unternehmen beziehungsweise externe Kooperationspartner gezielt dazu veranlassen, gemeinsame Forschungs- und Transfer-Projekte mit der betreffenden Hochschule anzustreben.

» Eine erfolgreiche Innovationskultur kann die Hochschule im (inter-)nationalen Wettbewerb stärken.

Vor diesem Hintergrund ist es also nur konsequent, wenn Hochschulen zunehmend Wert darauf legen, eine Innovationskultur bewusst zu entwickeln und strategisch auszurichten. Die Möglichkeiten zur aktiven Einflussnahme durch einzelne Akteure oder die Hochschulleitungsebene sind begrenzt. Der Weg zu einer innovationsfreundlichen Hochschule basiert auf dem produktiven Zusammenspiel zwischen strategischen Prioritäten, einer guten Operationalisierung und der Mitwirkung von Hochschulleitung, Wissenschaft und Verwaltung.

Im Folgenden werden fünf mögliche Handlungsfelder zur Förderung der Innovationskultur an Hochschulen identifiziert, Handlungsoptionen aufgezeigt und diese mit konkreten Beispielen unterlegt.

ABBILDUNG 1: HANDLUNGSFELDER ZUR STÄRKUNG EINER INNOVATIONSKULTUR AN HOCHSCHULEN

II. HANDLUNGSFELDER

A. HANDLUNGSFELD: HOCHSCHULLEITUNG ALS IMPULSGEBER

Die explizite Unterstützung der Hochschulleitung spielt bei der Entwicklung einer hochschulweiten Innovationskultur eine zentrale Rolle. Nur wenn die eigene Hochschulleitung die gewünschte Ausrichtung glaubwürdig unterstützt und aktiv vorantreibt, wird sich die notwendige interne Akzeptanz für eine Innovationsorientierung einstellen.

» Nur eine Unterstützung durch die Hochschulleitung motiviert Veränderungen bei anderen Hochschulangehörigen.

Darüber hinaus entscheidet die Hochschulleitung auch maßgeblich über die Verteilung von Ressourcen und kann über die gezielte Setzung monetärer Anreize oder die Gewährung zeitlicher Freiräume Impulse setzen. Aber auch auf symbolischer Ebene können Hochschulleitungen ihre Unterstützung und Wertschätzung deutlich machen, beispielsweise durch eine persönliche Anwesenheit bei Jour-Fixen, motivierende Ansprachen, direkte Erreichbarkeiten etc.

Ein wirksames Anreizsystem sollte stets die hohe Bedeutung intrinsischer Motivation auf Seiten der Wissenschaftler berücksichtigen und auf eine interne und externe Sichtbarkeit beziehungsweise Anerkennung der entsprechenden Akteure und Aktivitäten gerichtet sein. Die hohe Bedeutung von Sichtbarkeit und Wertschätzung, insbesondere für Wissenschaftler, aber auch für Mitarbeiter aus den Zentral- beziehungsweise Verwaltungsbereichen, bedeutet jedoch nicht, dass monetäre Anreize grundsätzlich zu vernachlässigen wären. Im Gegenteil ist es empfehlenswert, die gesamte Bandbreite möglicher Anreizsetzungen – Zeit, Geld sowie Ruhm und Ehre – zu nutzen und eine für die konkrete Hochschule passende Kombination monetärer und nicht-monetärer Anreize zu finden. Der Faktor Zeit stellt aus Sicht der Diskussionsteilnehmer einen der Hauptengpässe dar und sollte daher bei der Ausgestaltung der Anreize besonders berücksichtigt werden. Aber auch der für Wissenschaftler beziehungsweise Transferaktivitäten zur Verfügung stehende Raum ist an vielen Hochschulen begrenzt, sodass auch hier über entsprechend ausgestaltete Raumanrechnungsmodelle Anreize für Aktivitäten in den Bereichen Transfer und Innovation gesetzt werden können.

» Eine für die Hochschule passende Kombination monetärer und nicht-monetärer Anreize wird empfohlen.

Praxisbeispiele: Die nachfolgende Tabelle präsentiert eine Übersicht der gemeinsam mit den Teilnehmenden der FH-Impuls Transferwerkstatt erarbeiteten Anreizsysteme, die entweder in dieser oder in vergleichbarer Form an den Partnerhochschulen bereits erfolgreich eingesetzt werden. Darüber hinaus wurden weitere Praxisbeispiele von Seiten des Stifterverbands zusammengestellt. Sie können Anregung sein für die Ausgestaltung an der eigenen Hochschule.

Zeit		
Fachhochschule Kiel	Praxis-/ Forschungs-Freisemester	Link zum Beispiel
Hochschule Magdeburg-Stendal	Deputatsreduktion bei Transfer-/ Forschungsprojekten	Link zum Beispiel
Technische Hochschule Ingolstadt	Forschungsprofessuren mit reduziertem Lehrdeputat	Link zum Beispiel Aufbau- und Verbindungstechnik Link zum Beispiel Batteriesysteme
Geld		
Universität Lübeck	Leistungszulagen für Transferleistungen auf Basis von Zielvereinbarungen	Link zum Beispiel
Universität Oldenburg	Leistungszulagen bei regionalem Wissenstransfer	Link zum Beispiel

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	Transfer gleichberechtigt in Leistungsbezügen wie Forschung und Lehre	Link zum Beispiel
Fachhochschule Flensburg	Transfer als weniger stark gewichtete Aufgabe im Vergleich zu Lehre	Link zum Beispiel
Technische Universität Chemnitz	Transferpreis für Kooperationsprojekte	Link zum Beispiel
Fachhochschule Münster	Transferpreis für „neuartige Transferleistungen“	Link zum Beispiel
Universität zu Lübeck	UniTransferpreis für Projekte im Technologietransfer	Link zum Beispiel
Hochschule Bochum	Hochschulprämien für transfer-relevante Abschlussarbeiten	Link zum Beispiel
Universität Rostock	Differenziertes Overheadverteilungsmodell	Link zum Beispiel
Technische Hochschule Köln	Erfindervereinbarung	Link zum Beispiel
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Forschungsförderungsfonds	Link zum Beispiel
Hochschule Bochum, Fachhochschule Dortmund, Westfälische Hochschule	Interne Forschungs-/ Anschubfinanzierungen („Ruhrvalleyfree“)	Link zum Beispiel
Ruhm & Ehre		
Universität Potsdam	Neujahrsempfänge als Rahmen für transferbezogene Preise	Link zum Beispiel
Universität Konstanz	Storytelling „Wissenschaft wirkt“	Link zum Beispiel
Universität Wuppertal	Bergische Transfergeschichten	Link zum Beispiel
NEW 4.0 – Norddeutsche EnergieWende	Partnerschafts-Newsletter	Link zum Beispiel

B. HANDLUNGSFELD: INTERNE VERNETZUNG

Ein an vielen Hochschulen noch nicht ausgeschöpftes Innovationspotenzial liegt in der Steigerung der Vernetzung zwischen Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachbereiche und Fakultäten. Schon allein wegen einer Zunahme an interdisziplinären beziehungsweise transdisziplinären Forschungsprojekten wird der „Professor als Einzelkämpfer“ zukünftig immer seltener in der Lage sein, innovative Forschung und Transfer im Alleingang zu betreiben. Innovationen entstehen zunehmend zwischen einzelnen Fächern beziehungsweise über Fächergrenzen hinweg und basieren auf der Beteiligung verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen.

» Abkehr vom „Professor als Einzelkämpfer“, hin zu Innovationen über Fächergrenzen hinweg

Diese zunehmende Relevanz persönlicher Netzwerke über Fächergrenzen hinweg kann bereits bei der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses berücksichtigt werden. Im Kontext der FH-Impuls-Partnerschaften bietet es sich beispielsweise an, die Vernetzung zwischen Doktoranden verschiedener Fachgebiete frühzeitig zu fördern und einen regelmäßigen fachlichen und

persönlichen Austausch zu ermöglichen. Dieser Ansatz wird an verschiedenen Impuls-Partnerschaften bereits gelebt.

Eine Steigerung der internen Vernetzung und der Abbau von traditionellem Fach-Silo-Denken stimuliert idealerweise Wissenschaftler, über ihre jeweiligen Domänen hinaus mit anderen Fragestellungen, Methoden, Personen und Perspektiven in Kontakt zu kommen und dadurch neue innovative Ideen und Forschungsprojekte zu entwickeln. Da Innovationen und Forschung in der Regel Gemeinschaftsleistungen sind und auf der produktiven Zusammenarbeit verschiedener Wissenschaftler basieren, kann allein schon ein persönliches Kennenlernen der Wissens- und Kompetenzträger den Ausgangspunkt für weitere, ursprünglich nicht-intendierte Aktivitäten im Bereich Forschung und Innovation darstellen.

» Innovationen sind Gemeinschaftsleistungen

Eine gesteigerte interne Vernetzung ist jedoch nicht auf die Gruppe der Wissenschaftler beschränkt, sondern sollte auch die Studierenden berücksichtigen. Um die kreativen Ideen dieser potenziell sehr diversen Gruppe systematisch nutzen zu können, gibt es eine Vielzahl an denkbaren Ausgestaltungsmöglichkeiten. Hier gilt es erneut, immer den Einzelfall zu betrachten und zur Hochschule beziehungsweise zur Zielgruppe passende Formate zu entwickeln. Neben regelmäßigen oder anlassbezogenen Veranstaltungs-formaten sind hier u. a. Workshops, Exkursionen und themen-zentrierte Blockseminare denkbar. Um den Studierenden einen zusätzlichen Anreiz zu geben, sollte die Teilnahme idealerweise mit Credit Points angerechnet werden.

» Einbindung von Studierenden forcieren

Darüber hinaus gilt hier, ebenso wie im vorherigen Abschnitt, dass diese Aktivitäten erst ihre volle Wirkung entfalten können, wenn sie hochschulintern und -extern wahrgenommen und von der Hochschulleitungsebene sichtbar unterstützt werden.

Umwelt-Campus Birkenfeld der Hochschule Trier	Überblick zu transferrelevanten Aspekten im Intranet der Hochschule	Link zum Beispiel
Universität Göttingen	Brown Bag Lunches	Link zum Beispiel
Bauhaus-Universität Weimar	PechaKucha Nights zum kurzweiligen Austausch	Link zum Beispiel

C. HANDLUNGSFELD: VERWALTUNG ALS SCHLÜSSELAKTEUR UND ENABLER

Neben diesen Kernakteuren (Wissenschaftler und Studierende) gibt es eine weitere Personengruppe, deren Einbindung die Entwicklung einer innovations-freundlichen Hochschulkultur nicht nur zusätzlich begünstigt, sondern hierfür zentrale Voraussetzung ist: die Mitarbeiter in Verwaltung und Administration, aber auch die zentralen Unterstützungseinheiten an Hochschulen haben eine Schlüsselrolle bei der Projektanbahnung und –abwicklung und können den Aufwand für Professoren bei der Umsetzung von Transfer- und Forschungsprojekten entscheidend reduzieren.

» Eine service- und kundenorientierte Verwaltung kann Innovationsbereitschaft steigern.

Da „verfügbare Zeit“ einer der Hauptengpässe für Wissenschaftler darstellt, kann über eine service- und kundenorientierte Verwaltung die Bereitschaft, Projekte durchzuführen auf Seiten der Wissenschaftler erheblich gesteigert werden.

Umgekehrt können unklare interne Zuständigkeiten, wechselnde Ansprechpartner sowie langwierige Bearbeitungs-zeiten zu Frust und Resignation bei den Beteiligten führen und damit die Wahrscheinlichkeit für neue Projekte beziehungsweise weitere Anschlussaktivitäten deutlich mindern.

Fachhochschule Münster	Übersichtliche Prozesslandkarte zu internen Prozessen an der Hochschule	Link zum Beispiel
University of Cambridge	Transferstelle mit Beratungsfunktion für hochschuleigene Forschende	Link zum Beispiel
Universität Ulm	Zentrum für die Professionalisierung der Antragstellung	Link zum Beispiel

D. HANDLUNGSFELD: STÄRKUNG DER INNOVATIONSORIENTIERUNG DURCH NEUBERUFENE

Wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, existieren eine Reihe von Möglichkeiten, um ein innovationsfreundliches Klima an Hochschulen zu befördern. Ein besonderes Potenzial wird bei der Zielgruppe Neuberufene gesehen. Die Auswahl wie auch die Phase des Ankommens in der Hochschule bieten hier Gestaltungspotenzial.

» Relevanz von Forschungs- und Transfererfahrungen bei Personalrekrutierung

Durch die gezielte Berufung von Professoren können Hochschulleitungen eine gewünschte fachliche Ausrichtung beziehungsweise wissenschaftliche Disziplin direkt stärken beziehungsweise ausbauen. Für Hochschulleitungen bieten diese Personalentscheidungen die (seltene) Gelegenheit, bestehende Forschungs- und Transferprofile gezielt zu entwickeln oder sogar neu aufzubauen. Daher spielen in Berufungsverfahren, neben zentralen Anforderungen und Qualifikationen im Bereich Lehre und Forschung, zunehmend Kriterien wie eine ausgeprägte Forschungsorientierung oder die bisherigen Transfererfahrungen der zu berufenden Bewerber eine wichtigere Rolle.

» Motivation und Vernetzung neuer Professoren nutzen

Da aufgrund der Personal- und Beschäftigungsstruktur an Hochschulen die Fluktuation unter den Professoren gering ist, prägen einmal getroffene Personalentscheidungen in der Regel langfristig die strategische und fachliche Ausrichtung einer Hochschule. Insbesondere Hochschulen, die ihre Innovations- und Transferorientierung ausbauen möchten, können über Neuberufungen gezielt neue Professoren mit entsprechenden Erfahrungen und Kontakten an die Hochschule bringen. Diese verfügen im Idealfall über ein großes Netzwerk, gute Kontakte zu Unternehmen und eine genaue Kenntnis von in der Praxis auftretenden Problemen und Herausforderungen. Zudem ist diese Personengruppe häufig sehr motiviert und betrachtet Forschungs- und Transfererwartungen als eine willkommene Bereicherung und Abwechslung zu ihren Lehrverpflichtungen. Um diesen Mindset frühzeitig zu identifizieren, kann bereits bei der Gestaltung von Berufungsverfahren angesetzt und entsprechende Motivationen und Erfahrungen als wichtige Voraussetzungen definiert werden. Im Rahmen von Berufungsverfahren sollten geeignete Kandidaten neben einem Lehrkonzept ebenfalls über zu erwartende Forschungs- und Transferaktivitäten Auskunft geben. Dies würde im Sinne des weiter oben beschriebenen Wettbewerbsvorteils aus Sicht der Hochschulen dazu führen, dass sich

insbesondere Kandidaten mit einer ausgeprägten Affinität für Transfer und Forschung auf diese Stellen bewerben. Um die Auswirkungen dieses Selektionsprozesses auch anschließend bewältigen zu können, sollten Hochschulen die gesteigerte Bedeutung von Forschung und Transfer auch gegenüber den öffentlichen Zuwendungsgebern betonen und entsprechende Mittel kontinuierlich einfordern.

Technische Hochschule Köln	Antragsverfahren für vakant werdende Professuren – Fachbereiche bewerben sich um Professuren	Link zum Beispiel
Fachhochschule Bielefeld	Ausbau des regionalen Transfers als Berufungskriterium	im allgemeinen Ausschreibungskanon der Hochschule enthalten
Fachhochschule Flensburg	Betonung des regionalen Transfers bei Berufung	W2-Professur für Logistik und Supply Chain Management
Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg	Transferengagement als Berufungskriterium	W2-Professur für Geotechnik

ANKOMMEN AN DER HOCHSCHULE

Technische Hochschule Wildau	Starterpaket für neuberufene Professoren	Link zum Beispiel
HAW Hamburg	Vortragsreihe zur Vorstellung von Neuberufenen Mentoring-Programm für Neuberufene	Link zur Vortragsreihe Link zum Mentoring-Programm
Universität Bremen	Umfassende Hochschulangebote zur Unterstützung von Neuberufenen	Link allgemeine Unterstützung Link Coachingangebot

E. HANDLUNGSFELD: EXTERNE VERNETZUNG UND SICHTBARKEIT

Um eine innovationsfreundliche Hochschulkultur zu entwickeln, reicht es nicht aus, den Blick lediglich auf hochschulinterne Akteure zu richten. Auch für das externe Umfeld sollte die Innovationsorientierung einer Hochschule klar erkennbar werden. So sollte eine Hochschule beantworten können, warum ein bestimmter Partner ein geplantes Projekt gezielt und ausdrücklich mit dieser und keiner anderen Hochschule realisieren sollte und dies aktiv zur Ansprache beziehungsweise Projektanbahnung nutzen.

» Eine Professionalisierung des Partnermanagements führt zu einer schnelleren und zielgerichteten Unterstützung neuer und bestehender Projekte.

Hierbei kann auch ein Partnermanagement-System hilfreiche Dienste leisten, in dem nicht nur die bestehenden Kooperationen erfasst, sondern auch zukünftige Bedarfe und praktische Forschungsfragen der Kooperationspartner abgebildet werden. Um Kooperationspartnern spezifische Angebote und Transferaktivitäten unterbreiten zu können, empfiehlt sich, eine Segmentierung von Hauptziel-gruppen vorzunehmen. So können beispielsweise die Spezifika von KMU bei der Kooperationsanbahnung und Kontaktpflege gezielt berücksichtigt werden und besonders auf einheitliche Ansprechpartner, schnelle Bearbeitungszeiten und einen nicht-wissenschaftlichen Sprachgebrauch geachtet werden. Die Kontakte zu großen Unternehmen unterliegen wiederum anderen Kriterien und zeichnen sich oftmals durch wechselnde inhaltliche Ansprechpartner (inhaltlicher Kontakt

mit Business Unit, Abwicklung über hausinterne Juristen und Controlling-Abteilung etc.) sowie komplexe Verträge aus.

Ein Partner-Management-System sollte nicht nur mittelfristig sämtliche Partnernetzwerke der transfer- und forschungsaktiven Professoren umfassen (und idealerweise visualisieren), sondern diese Kontakte auch den hochschulinternen Akteuren zu Zwecken der weiteren Kontaktanbahnung und Projektakquise bereitstellen.

» Online-Matching-Tools und Veranstaltungen mit Unternehmen in Betracht ziehen

Für mehr Transparenz und Orientierung können Unternehmen sowie Hochschulen zudem noch stärker als bisher Online-Matching-Tools nutzen. Diese ermöglichen, Bedarfe und Herausforderungen auf Seiten der Unternehmen gezielt mit Forschungskompetenzen der jeweiligen Hochschule abzugleichen und auf dieser Grundlage Anknüpfungspunkte für Kooperationen zu identifizieren. Auch Veranstaltungsformate wie beispielsweise Workshops oder Expertenrunden zu bestimmten Themen oder Herausforderungen können dazu beitragen, interessierte Unternehmen erstmals an die Hochschule zu „locken“ und für weitere Projekte zu gewinnen.

Aufgrund der hohen Relevanz persönlicher Kontakte für die Projektanbahnung sollten Hochschulen zudem Kontakte zu Wirtschaftsfördereinrichtungen, Unternehmens- und Förderberatern intensivieren und diese bei der Suche nach neuen Kooperationsprojekten aktiv einbinden.

Hochschule Albstadt-Sigmaringen	Kooperation zwischen Hochschule und IHK für Wissenstransfer in regionalen Unternehmen	Link zum Beispiel
Brandenburger Hochschulen	PerspektivWechsel: Unternehmer tauschen mit Wissenschaftlern ihre Plätze	Link zum Beispiel
Berliner Hochschulen	Verbund zur Förderung der Vernetzung von Studierenden und Unternehmen mittels des Deutschlandstipendiums	Link zum Beispiel
Universität Siegen	Sprechtage zu öffentlichen Förderungen in Zusammenarbeit mit Förderberatern der IHK	Link zum Beispiel

» Internationale Vernetzung nutzen

Auch wenn viele Hochschulen zunächst einen Fokus auf die Bedarfe von Stakeholdern „aus der Region“ legen, besteht aufgrund der Zusammenarbeit mit internationalen Konzernen oder auch aufgrund der eigenen Lage in einer Grenzregion auch der Bedarf, sich international zu vernetzen. Neben der notwendigen Sprachkompetenz bei Wissenschaftlern und der Verwaltung sollte darauf geachtet werden, dass es hierbei nicht zu einem Konflikt mit der eigenen Hochschulstrategie kommt und häufig Einschränkungen öffentlicher Förderprogramme greifen, wenn ausländische Unternehmen an geförderten Kooperationen beteiligt werden.

» Vertrauen zu internationalen Partner langfristig aufbauen

Aufgrund der mit den beschriebenen Einschränkungen verbundenen und erhöhten Unsicherheit, spielen das gegenseitige Vertrauen der Partner beziehungsweise entsprechend vertrauensbildende Maßnahmen bei der internationalen Kooperationsanbahnung eine besonders wichtige Rolle. Die internationale Vernetzung mit Partnern lässt sich entscheidend durch vertrauensbildende Maßnahmen unterstützen.

Hochschule Ludwigshafen am Rhein	Veranstaltungen zum Kennenlernen für interne und externe Interessierte	Link zum Beispiel
Universität Jena	Pädagogische Stadtspaziergänge durch die Stadt	Link zum Beispiel
Hochschule Albstadt-Sigmaringen	Kooperation zwischen Hochschule und IHK für Wissenstransfer in regionalen Unternehmen	Link zum Beispiel
Hochschule Bremen	Hochschulstudie zu positiven Auswirkungen von Transferleistungen als Basis für Kooperationen mit regionalen Unternehmen und Bundesland	Link zum Beispiel
Fachhochschule Bielefeld	Initiative mit IHK für Unternehmensgründungen	Link zum Beispiel
Hochschule Zittau-Görlitz	Regionale Transferlandkarte zur Darstellung von Abschlussarbeiten und Praktika	Link zum Beispiel

III. FAZIT

Die Handlungsfelder und Praxisbeispiele zeigen mögliche Stellschrauben, die Entwicklung einer innovationsfreundlichen Hochschulkultur zu fördern. Neben der zentralen Rolle der Hochschulleitung, welche als Impulsgeber in die Hochschule hineinwirkt und mittels gezielter Anreizsetzung die gewünschte interne Sensibilisierung und Mobilisierung unterstützt, ist die möglichst breite Einbindung sämtlicher Hochschulmitglieder ein zentraler Erfolgsfaktor. Zusätzlich zu den Wissenschaftlern und den Studierende spielt dabei auch die Verwaltung eine wichtige Rolle. Diese kann durch eine ausgeprägte Service- und Lösungsorientierung dazu beitragen, den administrativen Aufwand für Forschungs- und Transferaktivitäten für die Wissenschaftler zu minimieren. Von Seiten der Hochschulleitung sollte die gewünschte Innovationsorientierung klar formuliert, entsprechende Erwartungen expliziert und mit entsprechenden Anreizen unterlegt werden. Mittelfristig sollte angestrebt werden, eine kritische Masse interner Akteure zu gewinnen, die die gewünschte Ausrichtung aktiv mitgestalten.

Die Entwicklung und Förderung einer innovationsfreundlichen Hochschulkultur erfordert nicht nur die Einbindung hochschulinterner Akteure, auch für das externe Umfeld sollte die Innovationsorientierung einer Hochschule deutlich erkennbar sein. Eine extern sichtbare Innovationskultur kann sogar als potenzieller Wettbewerbsvorteil dazu beitragen, neue Kooperationspartner zu gewinnen und die Attraktivität der Hochschule für Nachwuchswissenschaftler oder Studierende insgesamt zu steigern.

Ein erhebliches strategisches Potenzial bieten in diesem Zusammenhang auch Neuberufungen, da sich über diese personellen Neubesetzungen eine fachliche oder strategische Ausrichtung der Hochschule langfristig entwickeln lässt. Es können gezielt Kandidaten mit ausgewiesener Forschungs- und Transferorientierung berufen werden, die über ausgeprägte Praxiserfahrungen und persönliche Netzwerke zu Unternehmen, Praxispartnern aus der Gesellschaft und Forschungseinrichtungen verfügen.

Sämtliche der in diesem Themendossier vorgestellten Ansatzpunkte und Praxisbeispiele eint, dass diese bewusst nicht als einfache Patentrezepte verstanden werden sollen. Vielmehr ist es erforderlich, immer auch den jeweiligen Hochschulkontext, spezifische Standortfaktoren sowie die bereits bestehende Hochschulkultur zu berücksichtigen und die konkreten Handlungsoptionen entsprechend auszugestalten.

Auf Ebene des Hochschulsystems gilt es, fachhochschulübergreifend den zunehmenden Erwartungen in den Bereichen Forschung und Transfer eine (gemeinsame) Forderung nach Mittelaufstockung gegenüberzustellen. Transfer- und Forschungsaktivitäten gewinnen an Fachhochschulen weiter an Bedeutung. Dies sollte durch eine systematische Förderung und finanzielle Mittelbereitstellung widergespiegelt, honoriert und gegenüber politischen Zuwendungsgebern eingefordert werden. Eine innovationsförderliche Kultur zu entwickeln und zu fördern, stellt für Hochschulen eine langfristige und kontinuierliche Aufgabe dar, die sich nur unzureichend mit projektfinanziertem Personal und ohne entsprechende Ressourcenausstattung bewältigen lässt.

IMPRESSUM

Herausgeber
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1, 45239 Essen
T 0201 8401-0 . **F** 0201 8401-301
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Technopolis Group Deutschland
Große Seestraße 26, 60486 Frankfurt am Main
T 069 34 876 79 – 80 . **F** 069 34 876 79 - 89
info.de@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com

Team Begleitforschung FH Impuls
Dr. Florian Berger, Technopolis Group
Nadia Galati, Technopolis Group
Cornels Lehmann-Brauns, Stifterverband
Andrea Frank, Stifterverband

Gestaltung
Atelier Hauer + Dörfler, Berlin