

Peter-Georg ALBRECHT¹ & Anne LEQUY (Magdeburg)

Qualität im Transfer

Zusammenfassung

Derzeit wird in der deutschen Hochschullandschaft viel mit dem Etikett „Innovative Hochschule“ jongliert. Politisches Ziel ist, dass Hochschulen die Entwicklung der Regionen, in denen sie verortet sind, vorantreiben. Zivilgesellschaftliche Verantwortung vor Ort zu übernehmen kann natürlich nur gelingen, wenn Hochschulen stärker in einen Prozess der Selbstreflexion eintreten. Vorliegender Text versucht dazu einen Aufschlag: Darin wird weniger auf Ergebnisse und Folgen, sondern eher auf wichtige Grundlagen und Ausgangspunkte von Transfer und Kooperation eingegangen. Deutlich wird außerdem gemacht, dass zunächst weniger die strukturellen und prozessualen Kooperationsquantitäten als vielmehr die Kooperationsqualitäten in den Blick genommen werden müssen.

Schlüsselwörter

Transfer, Qualität von Kooperationen, zivilgesellschaftliche Verantwortung, innovative Hochschulen

¹ E-Mail: peter-georg.albrecht@hs-magdeburg.de



Quality of transfer

Abstract

The label “university of innovation” is currently being widely bandied about within the German university sphere. The political objective is for universities to act as catalysts for economic development within their local regions. Of course, for universities to succeed in assuming local civic responsibilities, they must embark on a more intensive process of self-reflection; this paper represents an initial attempt to do just that. Rather than dwelling on results, it discusses important points of departure for knowledge transfer and collaborative initiatives. In addition, the paper emphasises that the initial focus ought to be less on structural and procedural collaboration quantities and more on collaboration qualities.

Keywords

Transfer, collaboration quality, civic responsibility, universities of innovation

1 Ausgangsüberlegungen

Viele Institutionen befassen sich mit Fragen der nachhaltigen Entwicklung – auch Hochschulen (vgl. UNESCO, 2011).

Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart fordern geradezu zum wissenschaftlichen Diskurs heraus (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2015).

Wie der Wissenschaftsrat empfiehlt, ist es notwendig, dass sich das Wissenschaftssystem selbstreflexiv befragt, welchen Beitrag es eigentlich zur Meisterung der gesellschaftlichen Herausforderungen leistet (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2013).

Dies wird nicht nur aufgrund der zunehmenden internationalen Beobachtung des deutschen Wissenschaftssystems und seiner Wissenschaftler/innen, seiner Innovationsfähigkeit und seiner responsibility notwendig (vgl. OECD, 2015). Erste Schritte in Richtung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung werden ja in der

internationalen University-Social-Response-Bewegung gegangen (vgl. USR NETWORK, 2017a).

In diesem Zusammenhang geht es auch darum, die lokale und regionale Wirkung von Hochschulen neu zu erforschen und weiterzuentwickeln, wie es durch das Centrum für Hochschulforschung vorangetrieben wird (vgl. ROESSLER et al., 2015, 2016; ROESSLER, 2016), aber auch in den verschiedenen Projekten des Bund-Länder-Hochschulprogramms „Innovative Hochschule“ erfolgen soll (vgl. BMBF, 2016) und wie es auch das bundesweite Hochschulnetzwerk „Bildung für Verantwortung“ seit einigen Jahren anstrebt (vgl. HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2017).

Der dritte Weg, den Hochschulen zusätzlich zu Studium und Lehre einerseits und (Grundlagen-) Forschung und Entwicklung andererseits beschreiten können und der diese beiden Wege im Blick auf die Gesellschaft bündeln helfen könnte, wird häufig als Third Mission beschrieben. Die Third Mission wird in diesem Beitrag nicht allgemein als „Sammelbegriff für alle gesellschaftsbezogenen Hochschulaktivitäten“ (ROESSLER, DUONG & HACHMEISTER, 2015 S. 5) verstanden, sondern konkreter als hochschulische kooperative „Austauschbeziehung mit der Gesellschaft“, in der „Innovation nicht mehr linear beginnend in der Grundlagenforschung und sich zur Anwendung hin weiterentwickelnd, sondern mit verschiedenen Feedbackschleifen versehen stattfindet“ (ebenda).

Bevor Wirkungen solcher Feedbackschleifen aber erforscht werden, ist es an der Zeit, selbstreflexiv² über die Grundsätze, Handlungsschritte und Haltungen dieser Mission, die sich durch Transfer erfüllen soll, nachzudenken, wie es schon seit

² Eine solche Reflexion hat an den Hochschulen Sachsen-Anhalts 2016 in Vorbereitung einer Verbundantragstellung im Bund-Länder-Programm „Innovative Hochschule“ stattgefunden. Der Autor und die Autorin waren Teil dieses Reflexionsprozesses. Der vorliegende Text ist ein Arbeits- und Ergebnissicherungspapier der Gespräche dieses Prozesses. Gleichzeitig haben an über 50 Hochschulen in Deutschland ähnliche Überlegungen stattgefunden (vgl. GWK, 2017).

vielen Jahren gefordert wird (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG, 2010 bzw. aktuell PASTERNAK, SCHNEIDER & ZIEROLD, 2015).

2 Grundsätze

Viele deutsche Hochschulen und Wissenschaftler/innen haben jahrelange Erfahrung im Transfer von Wissen und Technologie. Einer neuen Fokussierung auf die Übernahme von regionaler Verantwortung mit dem dementsprechenden Transfer werden sie aber nur gerecht, wenn sie bestimmte altbekannte wie auch neue Grundsätze beachten. Dazu gehört für die Hochschulen und ihre Hochschulmitglieder, auf die gleiche Augenhöhe zu achten, zu geben und zu nehmen, nach vorn zu schauen sowie Spitzenleistungen zu wollen – aber auch jede Interessierte/jeden Interessierten zu unterstützen.

2.1 Es ist wichtig, auf gleiche Augenhöhe zu achten

Die einen sind nicht nur Praktiker/innen, die anderen nicht nur Wissenschaftler/innen. Transferorientierte Hochschulen bemühen sich um einen Dialog auf Augenhöhe sowie um ein aktives, aufmerksames und werbendes Aufeinander-Zugehen und um demokratische Aushandlungsprozesse. Im Sinne des Konzeptes der Nachhaltigkeit versuchen sie gesellschaftliche, ökonomische und ökologisch nachhaltige Entwicklung gleichzeitig zu befördern. Das heißt für die Hochschulen, nicht nur die drei Ebenen der Nachhaltigkeit, sondern auch die verschiedenen Kooperationspartner/innen sowie Praxis und Wissenschaft als gleichwertig zu betrachten, ohne die je spezifischen Möglichkeiten und Grenzen wie auch Verantwortlichkeiten zu vernachlässigen.

2.2 Transfer besteht aus Geben und Nehmen

Nicht nur die einen geben und die anderen nehmen. Transferorientierte Hochschulen leben einen Transfer, der ihr wissenschaftlich generiertes Wissen nach außen, aber auch das Praxiswissen und praktische Techniken sowie Vorgehensweisen

nach innen transferiert, wobei ggf. auch neue Forschungsfragen aufgeworfen werden können. Darüber hinaus unterstützen transferorientierte Hochschulen den Wissensaustausch zwischen Praktikerinnen/Praktikern durch Netzwerkarbeit. Im Sinne der Nachhaltigkeit muss der Transfer allen Beteiligten nutzen. Hochschulen sollten dementsprechend ökonomisch nachhaltig handeln. Sie achten also darauf, dass ihr Transfer reziprok ist und vor allem im gemeinsamen Handeln ein zusätzlicher gemeinsamer wie auch ein zusätzlicher eigener Nutzen entsteht (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2016).

2.3 Der Blick muss nach vorn gerichtet sein

Auf sehr konkrete Dinge bezogenes praktisches Handeln ist für transferorientierte Hochschulen nicht das Gegenteil von wissenschaftlichem Verstehen im Rück-, Über- und Vorausblick. Hochschulen haben – bei aller Beschränktheit auch der Wissenschaft – besondere Möglichkeiten, aus der Vergangenheit zu lernen, die komplexe Gegenwart zu überschauen und darauf aufbauend insbesondere zukünftige Entwicklungen zu erkennen und Umgangsweisen mit zukünftigen Herausforderungen durchzuspielen, zu trainieren und zu vermitteln. Darin liegt das spezielle Innovationspotenzial von transferorientierten Hochschulen. Das Konzept der Nachhaltigkeit ist für sie vor allem ein Zukunftskonzept. Es regt besonders an darüber nachzudenken, wie Wirtschaft, Gesellschaft und Natur zukunftsfähig gemacht werden können. Dies berücksichtigend wollen transferorientierte Hochschulen ökologisch nachhaltig handeln. Das bedeutet, vorausschauend zu sein, einerseits sparsam mit den eigenen Ressourcen umzugehen, andererseits aber auch die richtigen Investitionen zu tätigen und Zukunftsressourcen zu generieren (vgl. UNESCO, 2011).

2.4 Spitzenleistungen müssen gewollt sein und jede und jeder unterstützt werden

Es gibt höchst erfolgreiche und weniger erfolgreiche Praktiker/innen, so wie es auch an Hochschulen hervorragende und weniger hervorragende Lehrende und

Forscher/innen, Service-Mitarbeiter/innen und Studierende gibt. Transfer von transferorientierten Hochschulen orientiert sich an Spitzenleistungen und befördert diese, ermöglicht aber auch den weniger Leistungsstarken zu partizipieren. Das Konzept der Nachhaltigkeit legt nahe, lähmende wie auch eskalierende Konflikte durch einen zivilen Umgang miteinander sowie durch gleichwertige und gerechte Lebensverhältnisse zu verhindern. Dies berücksichtigend, wollen transferorientierte Hochschulen wirtschaftlich und gesellschaftlich nachhaltig sein. Im Sinne des Konzeptes der Nachhaltigkeit verfolgen sie neben der Orientierung am öffentlichen, wissenschaftlichen und ökonomischen Erfolg auch eine Strategie des Ausgleichs und der Unterstützung für diejenigen, denen aus verschiedenen Gründen weniger Erfolg zuteilwird. Transferorientierte Hochschulen achten darauf, dass durch ihren Transfer keine Ungleichgewichte entstehen, die Unternehmen, Einrichtungen und Menschen besonders bevorteilen und andere benachteiligen – und nicht die Praxis auf Kosten der Wissenschaft oder die Wissenschaft auf Kosten der Praxis bevor- oder benachteiligen.

3 Handlungsschritte

Transferhandeln findet in den drei wichtigen Handlungsfeldern Kommunizieren, Beraten und Anwenden statt (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2016). Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen sprechen ihre Partner/innen proaktiv an, indem sie auf sie zugehen. Sie pflegen ihre Partnerschaften, indem sie ihren Transfer als einen Transfer der wissenschaftlichen Begleitung verstehen. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen vernetzen, weil sie glauben, dass in der Vernetzung von Unternehmen und Institutionen sowie Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft ein hohes Zukunftspotenzial liegt. Sie vermitteln Wirtschaft und Gesellschaft in Hochschulen hinein und verpflichten sich, verlässlich zusammenzuarbeiten.

3.1 Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen gehen auf Unternehmen, Institutionen und Menschen zu

Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen haben zumeist langjährige Erfahrungen mit der Ansprache von Unternehmen, Institutionen und Menschen in ihrer Region. Sie wissen darum, dass es nicht ausreicht, nur darauf zu warten, dass Unternehmen, Institutionen und Menschen sie ansprechen, ihnen ihre Bedarfe aufzeigen und nachfragend mit ihnen in Kooperationsbeziehung treten. Partneransprache bedeutet, Interessierte, die bei bestimmten Anlässen (Tagungen, Messen, Informationsveranstaltungen, Tagen der offenen Tür) in ihre Nähe kommen, (auf gleicher Augenhöhe) anzusprechen, sich mit ihnen bekannt zu machen und sich mit ihnen zu treffen. Sie sind proaktiv. Auch jenseits spezifischer Anlässe kann nicht davon ausgegangen werden, dass man sich kennt. Vielmehr gilt es, sich immer wieder neu ins Gespräch zu bringen und sich kennenzulernen. Es genügt auch nicht, die potenziellen Partner/innen nur einzuladen, es sollte schon zu einem konkreten Treffen kommen. Ebenfalls wissen Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen, dass es auch nicht ausreichend ist, (potenziellen) Partnerinnen/Partnern einseitig Informationen zukommen zu lassen. Es bedarf eines intensiven und möglichst steten Dialogs, um ein Partnerschaftsverhältnis zu begründen. Eine Ansprache ist in der Informationsgesellschaft (fast) immer möglich, sie muss nur sehr genau auf die Partner/innen zugeschnitten sein. Sie wissen: Aus verschiedenen Gründen, insbesondere aufgrund von immer vorhandenen alternativen Partnerinnen/Partnern, muss es nicht immer zwangsläufig zu Partnerschaften kommen. Dies entbindet sie jedoch nicht davon, sich zu engagieren, da eine gelungene Ansprache die Basis jeder guten Partnerschaft und eines erfolgreichen Transferprozesses bildet.

3.2 Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen begleiten

Hochschulen pflegen seit vielen Jahren Partnerschaften mit den Unternehmen, Institutionen und Menschen in ihrer Region und gehen immer wieder neue Partnerschaften ein. Nach Erfahrung der Wissenschaftler/innen ist es dabei nicht ausreichend, ihnen bekannte Partner/innen und insbesondere neue Partner/innen nur anzusprechen. Ihre Partnerschaften werden dadurch gepflegt, dass sie wiederholt, ja

kontinuierlich auf ihre Partner/innen zugehen, die Anspracheformen variieren und die Bekanntschaft vertiefen. Dabei ist es nötig, möglichst verbindliche, einen gegenseitigen und gemeinsamen Nutzen versprechende Treffen zu arrangieren. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen verstehen sich als Begleiter/innen ihrer Partner/innen. Vielfach kommt es, insbesondere wenn die Personen wechseln, zu einer „Herabstufung“ der Partnerschaft auf die Stufe der Ansprache. Dies muss ihres Erachtens vermieden werden. Keinesfalls sollten langjährige Partner/innen in die Lage gebracht werden, neuen Hochschulmitarbeitenden ihre Partnerschaft erläutern zu müssen. Damit dies gelingt, haben sie ein internes Partnerschaftsmanagement aufgebaut. Die Begleiter/innen wissen: Eine Partnerschaft durchläuft verschiedene Phasen. Dazu kann auch die Phase einer (zeitweiligen) Partnerschaftsbeendigung gehören. Auch diese gilt es aktiv und würdig zu begehen – gerade damit kommende Generationen von Hochschulmitarbeitenden und Praktikerrinnen/Praktikern die Chance bekommen, wieder neu aufeinander zuzugehen.

3.3 Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen bringen zusammen

Hochschulen vernetzen immer wieder Unternehmen, Institutionen und Menschen in der Region. Es reicht ihnen nicht aus, nur gut vernetzt zu sein. Netzwerkarbeit heißt für Wissenschaftler/innen, ihre Hochschulen auch als Plattformen auszubauen, die regelmäßige Begegnungen ermöglichen und durch die Partner/innen auch untereinander in Kontakt kommen und Verabredungen treffen können. Sie bringen zusammen. Gute Netzwerkarbeit ist für sie keinesfalls ausschließlich eine Frage moderativer Fähigkeiten, sondern eher eine Frage von fachlicher Kompetenz. Unternehmen, Institutionen und Menschen kommen nur dort zusammen, wo sie ausgewiesene Fachkompetenzen vermuten. Neben vorzeigbarer und insofern einladender Fachlichkeit muss natürlich auch ein gutes Veranstaltungsmanagement an den Hochschulen vorhanden sein. Nicht zu verleugnen ist: Ihre solcherart verstandene Netzwerkarbeit birgt das Risiko, dass bilaterale Kooperationen und Transferbeziehungen entstehen, die außerhalb der Hochschulen weiter gepflegt werden können. Ihre Ansprache und ihre Partnerschaftlichkeit sorgen jedoch, neben ihrer

sich stetig weiterentwickelnden Veranstaltungs- und Fachkompetenz dafür, dass ihre Netzwerke attraktiv bleiben (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2016 S. 40).

3.4 Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen bauen Brücken

Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen vermitteln mit ihnen in Kontakt kommende Unternehmen, Institutionen und Menschen, neue und langjährige Partner/innen sowie auch ihre Netzwerke stetig und aktiv in ihre Hochschulen hinein. Es genügt ihnen nicht, nur nach außen zu wirken. Vermittlungsarbeit heißt für sie, die heterogenen Praxispartner/innen und ihre sehr heterogenen und wechselnden Interessen immer wieder neu in die Hochschule hinein zu vermitteln. Dafür müssen stetig unterschiedlichste Hochschulebenen angesprochen und mit ihren spezifischen Widerständen (zumeist mit dem Verweis auf andere Kernzuständigkeiten) umgegangen werden. Ziel ist eine gute Verknüpfung der Praxis mit Forschung und Entwicklung, Studium und Lehre, Internationalisierung, Hochschulentwicklung und Hochschulmarketing. Es ist keinesfalls selbstverständlich, dass Partnerschaften personen-, studiengangs- und fachbereichsübergreifend als auch verwaltungs-, gremien- und hochschulleitungsseitig bekannt sind und andere Hochschulmitarbeiter/innen, Studiengänge und Fachbereiche sowie die Verwaltung, die Gremien und die Hochschulleitung zur Mitwirkung motivieren. Ihnen ist bewusst: Diese Vermittlungsarbeit ist ebenso anstrengend wie die Ansprache, Partnerschaftspflege und Netzwerkarbeit. Wird sie jedoch vernachlässigt, gelingt kein dauerhafter und langfristiger Transfer (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2017 S. 7).

3.5 Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen geben Zusagen

Hochschulen institutionalisieren Ansprache, Partnerschaften und Netzwerke. Es genügt ihnen nicht, nur gute persönliche Beziehungen aufzubauen, auch wenn diese für Kooperationen von hoher, ja für die Nachhaltigkeit einer Kooperationsbeziehung sogar von entscheidender Bedeutung sind. Ihre Ansprache (siehe 3.1), Part-

nerschaftspflege (siehe 3.2), Netzwerkarbeit (siehe 3.3) und Vermittlungsarbeit nach innen (siehe 3.4) wird von ihnen durch verlässliche Transferinstitutionen mitgetragen als auch mitverantwortet und darüber hinaus in schriftliche Kooperationsangebote und -verträge gegossen. Diese wiederum werden durch ihre Selbstverwaltung gestaltet und mit Leben gefüllt. Sichtbarstes Zeichen einer innovativen Institutionalisierung sind für sie darüber hinaus klare – nun wieder persönliche – Vertretungs- und Nachfolgeregelungen, da ihres Erachtens Kooperationen und gegenseitiger Transfer allzu oft zum Erliegen kommen, weil Personen ohne Vertretung ausfallen bzw. ohne Nachfolge bleiben. Dies kann natürlich auch auf Seiten der Partner der Fall sein. Allzu häufig gehen neben Personen auch kooperierende Unternehmens- und Institutionsbereiche sowie ganze Unternehmen und Institutionen aus diesen und anderen Gründen aus der Kooperation. Damit es nicht – unbesprochen – dazu kommt, sind die beschriebene kontinuierliche Ansprache, Partnerschaftspflege, Netzwerk- und Vermittlungsarbeit notwendig (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2016, S. 33, 45).

4 Haltungen

Verantwortungsübernahme von Hochschulen für regionale Entwicklungen und Transfer sind nur möglich, wenn sich Hochschulen konsequent weiterentwickeln. Konsequenzen für die Weiterentwicklung von Hochschulen bestehen unter anderem darin, so wie zukünftig mit externen Partnerinnen/Partnern auch intern gut zusammenzuarbeiten, sich gegenseitig interdisziplinär zu unterstützen, sich an Entwicklung zu orientieren und auf Qualität zu achten.

4.1 Hochschulmitglieder arbeiten zusammen

Sie wissen darum, dass ihre verschiedenen Statusgruppen verschiedene Positionen innerhalb der Hochschulen innehaben, als auch in unterschiedlichen, z. T. hierarchischen, z. T. freien Verhältnissen zueinander stehen und vieles nur miteinander erreichen. Erst durch einen guten Umgang mit den unterschiedlichen Freiheiten

und hierarchischen Eingebundenheiten der Hochschulmitglieder und durch ein gutes Miteinander wird es für ihre Praxispartner attraktiv, mit ihnen zu kooperieren.

4.2 Hochschulmitglieder unterstützen sich gegenseitig

Bei ihnen wird nicht nur auf der einen Seite gelehrt, auf der anderen Seite Service erbracht und auf der dritten Seite gelernt, vielmehr ist dies bei ihnen verschränkt. Sie achten auf Reziprozität, d. h. sie alle teilen entwicklungs-, produktivitäts- und lösungsorientiert ihre Erkenntnisse, sie alle sehen sich im Dienst aneinander, sie alle lernen voneinander. Insbesondere eine sich gegenseitig Impulse gebende Hochschulkultur, die der Stärkung des jeweils anderen dient und dieses nutzt, wird auch ihre Praxispartner/innen überzeugen, sich bei ihnen einzubringen.

4.3 Hochschulmitglieder orientieren sich an Entwicklung

Sie wissen genau, was ist; sie haben eine Vorstellung davon, was sein könnte. Gute Wissenschaft besteht vor allem aus guten Soll-Ist-Analysen. Natürlich gibt es auch bei ihnen viel Beharrungsvermögen und die Einstellung, dass alles so bleiben soll, wie es war und ist. Weil sie jedoch zukünftige Generationen ausbilden, müssen gerade sie immer wieder überlegen, was zukünftig notwendig und wichtig ist. Ihre Praxispartner/innen schätzen sie deshalb – und nehmen sie in Anspruch, weil sie nach vorn schauen und weil sie der Weiterentwicklung ihrer Praxis behilflich sind.

4.4 Hochschulmitglieder achten auf Qualität

Sie sind öffentliche Institutionen mit sehr unterschiedlichen Ebenen und Bereichen, die alle ihre jeweils eigenen Prinzipien, Logiken und Handlungsformen haben. Das führt zu sehr verschiedenen und unterschiedlich guten Strukturen und Prozessen sowie Ergebnissen. Was bei ihnen Qualität ist, muss immer wieder neu ausgehandelt werden. Jede Fachkultur hat davon eine andere Vorstellung. Ihre Einstellung zu Qualität, aber auch ihr wertschätzender und konstruktiver Umgang mit ihren

Schwächen und Stärken überzeugen ihre Praxispartner/innen, immer wieder mit ihnen in Kontakt zu kommen, weil sie nicht nur die Guten und Besten umwerben, sondern auch in der Lage sind, leistungsschwächere Unternehmen, Institutionen und Menschen mitzunehmen (vgl. WISSENSCHAFTSRAT, 2016, S. 27).

5 Zusammenfassung und Diskussion

Hochschulen, von vornherein Qualität im Transfer erreichen wollen, haben folgende Grundsätze zu beachten:

1. Es ist wichtig, auf gleiche Augenhöhe zu achten,
2. Transfer besteht aus Geben und Nehmen,
3. Der Blick muss nach vorn gerichtet sein,
4. Spitzenleistungen müssen gewollt sein und jeder und jede unterstützt werden.

Erst durch die gleiche Augenhöhe wird die Zusammenarbeit wirklich „partnerschaftlich“ und entsteht ein „Dialog“ zwischen hochschulischen und möglichst vielen gesellschaftlichen Partnerinnen/Partnern, wie ihn das Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung empfiehlt (HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2013, S. 7)³.

In Weiterentwicklung einer These des Hochschulnetzwerkes Bildung durch Verantwortung ermöglicht ein Transfer, der aus Geben und Nehmen besteht, „unbestreitbare Gewinne“ – sowohl für die Praxispartner/innen als auch für Studierende und Lehrende (HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2013, S. 7)⁴.

³ Zu vermeiden sind insbesondere „grobe Dysfunktionalitäten, etwa Überbeanspruchungen, oder Konformitätsdruck, der dem Ausprobieren innovativer Ideen entgegen steht, oder (...) Bürokratie, die Kooperationen erschwert“ (PASTERNAK et al., 2015, S. 115).

⁴ Dadurch entsteht, was PASTERNAK et al. wie folgt formulieren: „Im Anschluss daran muss die Einsicht in den je eigenen Nutzen der Kooperation bestehen bzw. erzeugt wer-

Hochschulen gestalten ihre Zusammenarbeit mit der Gesellschaft „zukunftsfähig“, d. h. mit Blick nach vorn. Sie sind also „aufgeschlossen gegenüber den Herausforderungen einer sich beständig wandelnden Welt und bereiten ihre Studierenden darauf vor“ (vgl. HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2013, S. 6f.).

Die Erkenntnis, dass Spitzenleistungen gewollt sein müssen und jeder und jede unterstützt werden müssen, ist eine Möglichkeit, den Begriff des „wesentlichen Beitrags zum Gemeinwohl“ auszubuchstabieren, den das Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung empfiehlt (vgl. HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2013, S. 7), da Gemeinwohl immer aus einem verantwortungsbewussten Umgang mit Stärken und einem kompensierenden Umgang mit Schwächen besteht.

Hochschulen, die Handlungsschritte eines qualitativ hochwertigen Transfers suchen, empfiehlt sich ein Mehr-Ebenen-Modell miteinander verknüpfter und aufeinander aufbauender Handlungsformen:

1. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen gehen auf Unternehmen, Institutionen und Menschen zu,
2. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen begleiten,
3. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen bringen zusammen,
4. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen bauen Brücken,
5. Hochschulen und ihre Wissenschaftler/innen geben Zusagen.

Durch diese Handlungsschritte werden die „Voraussetzungen für Kontinuität geschaffen, welche die Kooperationseffizienz steigert“, denn auch „Kontinuität ist organisatorisch abzusichern, da sie nicht zwingend im Selbstlauf entsteht [...] Die organisatorische Absicherung gelingt leichter, wenn Kontinuität ein Bestandteil der strategischen Zieldefinition ist“ (vgl. PASTERNAK et al., 2015, S. 116). „Verbindliche Vereinbarungen über Ziele und Inhalte der Partnerschaft sowie verbindliche Absprachen über zu erbringende Leistungen dürfen nicht der operativen Um-

den. Ideal sind Positivsummenspiele, in denen sich Nutzen für alle Beteiligten ergibt, also sogenannte Win-Win-Situationen erzeugt werden“ (PASTERNAK et al., 2015, S. 116).

setzung überlassen bleiben, sondern stellen strategische Weichenstellungen dar“ (ebenda). Solche Vereinbarungen sind deutlich vielversprechender, als nur auf der einen Seite Strategien zu entwickeln, wie es im Bund-Länder-Programm Innovative Hochschule empfohlen wird (vgl. BMBF, 2016).

Transferförderliche Haltungen von Hochschulmitgliedern sind die folgenden:

1. Hochschulmitglieder arbeiten zusammen⁵,
2. Hochschulmitglieder unterstützen sich gegenseitig⁶,
3. Hochschulmitglieder orientieren sich an Entwicklung,
4. Hochschulmitglieder achten auf Qualität.

Erst diese Aspekte zusammen helfen, Lehrende wie auch Studierende „bei ihrer Entwicklung zu sozial verantwortlichen und ethisch handelnden Bürgern unserer Gesellschaft zu unterstützen“ (vgl. HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2013, S. 6).

Die Autoren sind fest davon überzeugt: Ihre spezifische „Betrachtung von Third Mission kann durchaus auch als sich weiter aufbauende und verstärkende Spirale verstanden werden: Wenn vorhandene Vorbedingungen Aktivitäten begünstigen, Resultate erzielt werden und diese sogar weiterreichende Folgen haben, kann dies erneut einen Einfluss auf die zugrundeliegenden Vorbedingungen haben“ (ROESSLER, DUONG & HACHMEISTER, 2015, S. 43) – auf die Grundsätze des Transfers ebenso wie auf die Haltungen der Hochschulmitglieder selbst.

⁵ Entscheidend ist dabei, dass der Facette der wissenschaftlichen Vernetzung ebenso wie der außerhochschulische Vernetzung eine hohe Bedeutung beigemessen wird (ROESSLER, 2016, S. 24-27).

⁶ Dazu gehört auch, Studierende an Forschung und Third Mission zu beteiligen, wie bspw. Rössler fordert (ROESSLER, 2016, S. 39).

6 Anknüpfungspunkte für weitere Praxis

Blickt man auf die Ergebnisse, so ist der hohe Gehalt an Selbstreflexion deutlich: Es empfiehlt sich, nicht zuerst über erwartete Transfer- und Kooperationsergebnisse, in Schleifen (siehe Einleitung) zu durchlaufende Prozesse und dafür aufzubauende Strukturen zu sprechen, sondern zunächst einmal über davor bzw. darunter liegende Grundsätze und Haltungen zu schauen (wo dadurch die Empfehlungen von Grundsätzen wie der der „gleichen Augenhöhe“ oder Haltungen wie der der „gegenseitigen Unterstützung“ erst deutlich werden).

Diese Aspekte wirken zunächst einmal sehr personengebunden. Ein solcher personenbasierter Ansatz stellt ein wichtiges Gegengewicht zur gegenwärtigen Debatte um die Third Mission von Hochschulen dar, die derzeitig strategiegetrieben ist⁷, geht es doch sehr systemisch um Verbesserung der Ergebnisse, Optimierung der Prozesse und Nachhaltigkeit der Strukturen der deutschen Hochschulen in den Bereichen Kooperation, Transfer und Third Mission. Transfer ist und bleibt immer auch eine personale Mission!

Wird von den Grundsätzen und Haltungen in Richtung von Prozessen weitergedacht, empfehlen sich, auch dies ist ein bemerkenswertes Ergebnis, zunächst Handlungsschritte, die miteinander verknüpft sind und darauf verweisen, was grundlegend und was, daraus folgend, aufzubauen ist.

Ganz grundsätzlich sind die beschriebenen Grundsätze und Haltungen ethische Aspekte⁸, die zu mehr Hochschulbildung für Verantwortung führen können (vgl. HOCHSCHULNETZWERK BDV, 2017).

⁷ Zentrales Ziel des Bund-Länder-Programms zur Förderung des Wissens-, Ideen- und Technologietransfers („Innovative Hochschule“) ist es, die deutschen Hochschulen strategiefähig zu machen.

⁸ In dieser Hinsicht ergänzt diese qualitativ Fallstudie, die induktiv – kategorisierend – auf Basis von Diskursen (vgl. Fußnote 2) entstanden ist, hervorragend die quantitativen deduktiven Überblicksstudien des Centrums für Hochschulforschung CHE (vgl. ROESS-

Die Ergebnisse – insbesondere das entworfene Mehr-Ebenen-Modell miteinander verknüpfter Handlungsschritte – können letztlich aber auch helfen, Prozesse wie auch Strukturen von Hochschulen so zu verbessern, dass sich eine „strategische Weiterentwicklung der university social responsibility“ und dadurch eine „Verbesserung unserer Universitäten und der Welt“ ergeben, wie es die internationale USR-Bewegung fordert (vgl. USR NETWORK, 2017b), wie aber auch der Wissenschaftsrat mit seinen Überlegungen angeregt hat (WISSENSCHAFTSRAT 2013 und 2015) und wie es die UNESCO vor wenigen Jahren unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit von Hochschulen bereits umrissen hatte (vgl. UNESCO, 2011).

7 Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (2010). *Corporate Citizenship planen und messen: Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen*. Gütersloh. http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Leitfaden_CCMessungl.pdf, Stand vom 15. Dezember 2017.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2016). *Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes zur Förderung des forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfers an deutschen Hochschulen vom 16. Juni 2016 („Innovative Hochschule“)*. Berlin: BMBF.

Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.) (2011). *Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb*. Bonn: UNESCO-Kommission.

LER et al., 2015, 2016; ROESSLER, 2016). Geht es in den CHE-Untersuchungen um eine Auffächerung, Gewichtung und das Zusammenspiel aller Aspekte und sichtbaren Parameter und so den gesellschaftlichen Ausdruck bzw. das Bild von Transfer, geht es in den vorliegenden Überlegungen um den qualitativen „Grund“ bzw. „Bodensatz“, also die „Quellen“ und inneren „Triebkräfte“ der dritten Mission von Hochschulen.

- Fritsch, M., Pasternack, P. & Titze, M.** (2015). Demografischer Wandel und Hochschulentwicklung. In M. Fritsch, P. Pasternack & M. Titze (Hrsg.), *Schrumpfende Regionen – dynamische Hochschulen. Hochschulstrategien im demografischen Wandel* (S. 295-302). Wiesbaden: Springer.
- GWK (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz)** (Hrsg.) (2017). *Hochschulen zur Förderung in der ersten Runde der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ ausgewählt*. Bonn: GWK-Pressemitteilung Nr. 07/2017 vom 4. Juli 2017.
- Hochschulnetzwerk BDV (Bildung durch Verantwortung)** (Hrsg.) (2017). *Bildung durch Verantwortung*. <http://www.bildung-durch-verantwortung.de/info>, Stand vom 10. Dezember 2017.
- Hochschulnetzwerk BDV (Bildung durch Verantwortung)** (Hrsg.) (2013). *Memorandum Gesellschaftliche Verantwortung an Hochschulen*. Verabschiedet von der Mitgliederversammlung des Hochschulnetzwerkes am 22. November 2013.
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development)** (2015). *Scientific Advice for Policy Making: The Role and Responsibility of Expert Bodies and Individual Scientists*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 21. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5js3311jcpwb-en>
- Pasternack, P., Schneider, S. & Zierold, S.** (2015). Programmatik und Aktivitäten. Die hochschulischen Leistungsstrukturen in regionalen Kontexten. In M. Fritsch, P. Pasternack & M. Titze (Hrsg.), *Schrumpfende Regionen – dynamische Hochschulen. Hochschulstrategien im demografischen Wandel* (S. 89-118). Wiesbaden: Springer.
- Roessler, I., Duong, S. & Hachmeister, C.-D.** (2015). *Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft*. CHE Arbeitspapier Nr. 182.
- Roessler, I.** (2016). *Projekt FIFTH. Auswertung des Praxistests. Hochschulebene*. Internes CHE Arbeitspapier.
- Roessler, I., Hachmeister, C.-D. & Scholz, C.** (2016). *Positionierung durch stärkere Profilierung – Stärkung der Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften*. CHE Arbeitspapier Nr. 191.

Wissenschaftsrat (2013). *Positionspapier zu den Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. Braunschweig: WR-Drucksache.

Wissenschaftsrat (2015). *Positionspapier zum wissenschaftspolitischen Diskurs über große gesellschaftliche Herausforderungen*. Stuttgart: WR-Drucksache.

Wissenschaftsrat (2016). *Positionspapier Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien*. Weimar, Braunschweig: WR-Drucksache.

Wissenschaftsrat (2017). *Positionspapier Strategien für die Hochschullehre*. Halle/Saale, Braunschweig: WR-Drucksache.

USR Network (2017a). *Internationales Netzwerk für soziale Verantwortung von Universitäten*. <http://www.usrnetwork.org/about-usrn>, Stand vom 10. Dezember 2017.

USR Network (2017b). *Vision und Mission des Netzwerkes*. <http://www.usrnetwork.org/about-usrn/vision-and-mission>, Stand vom 10. Dezember 2017.

Autor/in



Dr. Peter-Georg ALBRECHT || Hochschule Magdeburg-Stendal,
Prorektorat für Studium, Lehre und Internationales ||
Breitscheidstraße 2, D-39114 Magdeburg

peter-georg.albrecht@hs-magdeburg.de

Foto: Hochschule Magdeburg-Stendal



Prof. Dr. Anne LEQUY || Rektorin der Hochschule Magdeburg-
Stendal || Breitscheidstraße 2, D-39114 Magdeburg

anne.lequy@hs-magdeburg.de

Foto: Hochschule Magdeburg-Stendal/Harald Krieg