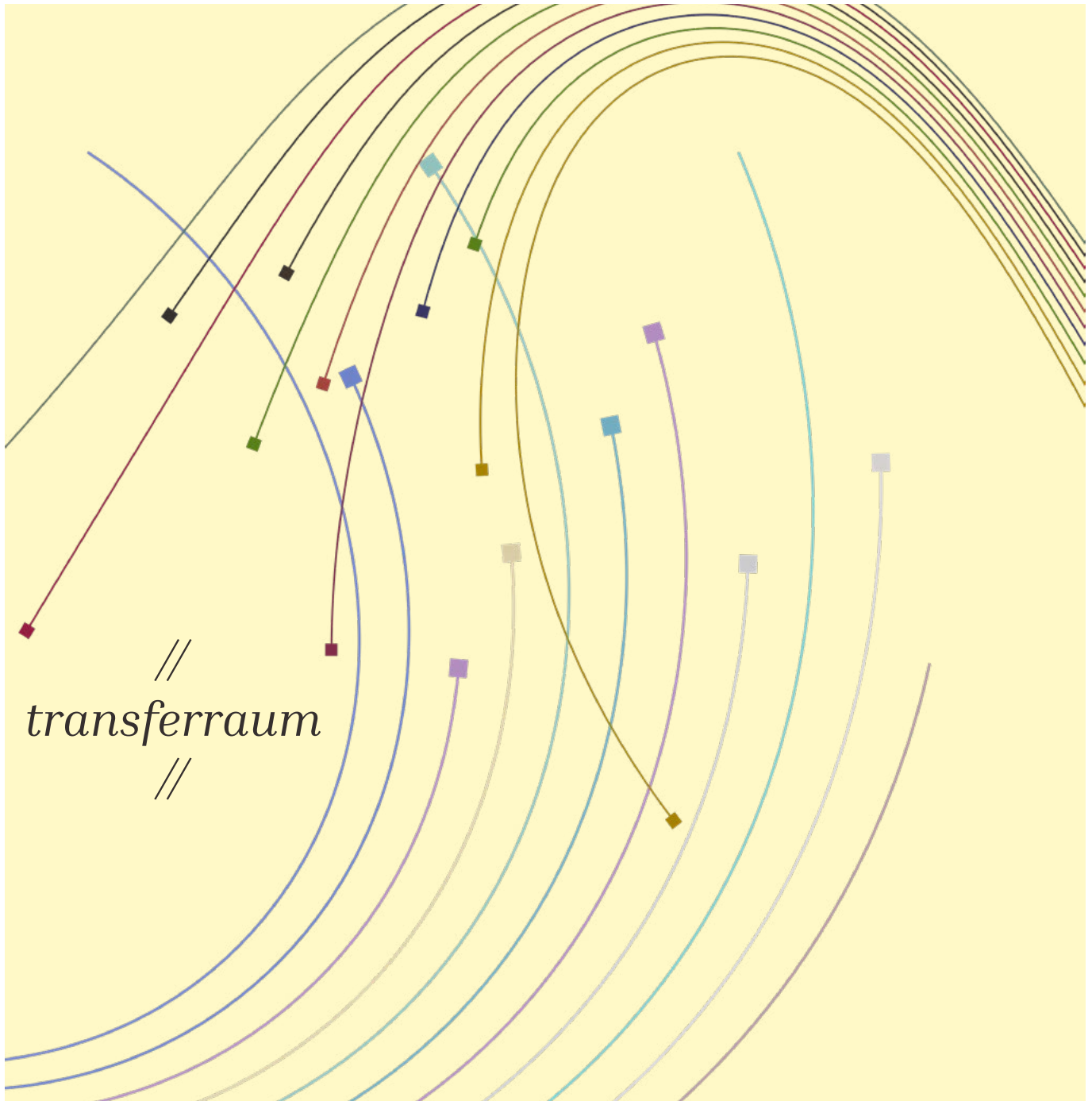


DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 4.2026 // 8. OKTOBER



NACHHALTIGE STRUKTUREN

Wie aus wissenschaftsbasierten Ökosystemen echte Innovationskraft entsteht – Beispiele aus der Praxis

„WIRKSAM MODERIEREN“

Christopher Gripp über die Rolle des Forums Wissenschaftskommunikation für die Scientific Community

DUZ SPOTLIGHT

Flexibilität als nationale Strategie – so geht Finnland die Reform seines Hochschulsystems an

AUS DER WISSENSCHAFT FÜR DIE WISSENSCHAFT

Bielefeld University Press (BiUP), das wissenschaftliche Verlagshaus der Universität Bielefeld, steht für qualitativ gesichertes und modernes Publizieren. Unsere Mission: Ihre Forschung sichtbar und zukunftsweisend zu publizieren – konsequent auf Open Science und nachhaltige digitale Verfügbarkeit ausgerichtet.

Wir begleiten Sie von der ersten Konzeptskizze bis zur Veröffentlichung Ihres Werks, platzieren Ihre Publikation in führenden Datenbanken, unterstützen die Sichtbarkeit Ihrer Forschung mit zielgerichteten Kommunikationskampagnen und liefern auf unserer Website künftig Nutzungs- und Zitationsstatistiken in Echtzeit, all das bei transparenter Kostenstruktur und maßgeschneidertem Service. Bei BiUP entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen passgenaue Publikationslösungen und -formate.

Kontakt

Bielefeld University Press
Universität Bielefeld
Universitätsstraße 25
33615 Bielefeld, Deutschland

Vertreten durch:
Sabrina Diab-Helmer (Verlagsdirektorin)

✉ biup_communication@uni-bielefeld.de
🌐 bielefelduniversitypress.de
in Bielefeld University Press



Liebe Leserin, lieber Leser!

Wir sind eigentlich nicht dafür bekannt, uns in Schweigen zu hüllen. Aber angesichts der systematischen Demontage unserer Demokratie und der Öffnung unserer Institutionen für verfassungsfeindliche und menschenverachtende Positionen sind wir einfach nur noch sprachlos. Sachsen-Anhalt ist eine nichts Gutes versprechende Zäsur. Eigentlich wurde schon alles Wesentliche dazu gesagt. Wir wissen nur allzu gut, wohin es führt, wenn sich eine Gesellschaft nicht mit aller Kraft den offensichtlich immer mehr Zulauf findenden Demokratiefeinden, Rassisten und Manipulatoren entgegenstellt. Deshalb möchten wir an dieser Stelle nur noch einen Gedanken von Shida Bazyar, der Preisträgerin des Deutschen Buchpreises 2026, aufgreifen. Das Problem, sagte sie und zitierte Hannah Arendt, das Problem an 1933 war doch nicht, „was unsere Feinde taten, sondern was unsere Freunde taten“.

Gerne würden wir von Ihnen erfahren und veröffentlichen, was wir alle persönlich und in unseren Einrichtungen tun können, um den Anfängen zu wehren bzw. das bereits im Gange befindliche Übel zu stoppen: redaktion@duz.de



DUZ-HERAUSGEBERINNEN ANGELIKA FRITSCHÉ (LINKS) UND VERONIKA RENKES

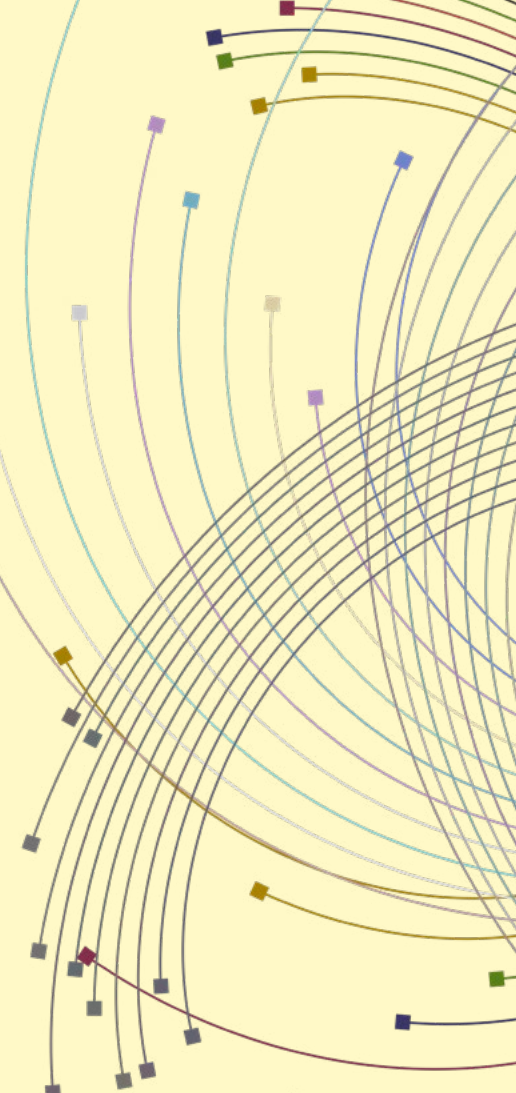


Foto: public domain / unsplash.com

1

POLITIK &
GESELLSCHAFT

10 „Den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wirksam moderieren“

Das „Forum Wissenschaftskommunikation“ will dazu beitragen, dass der Dialog zwischen Forscher*innen, Politiker*innen und Bürger*innen entpolarisiert und auf eine sachliche und lösungsorientierte Ebene zurückgeführt wird. Ein Einblick von Christopher Gripp, Projektleiter des Forums

Interview: Veronika Renkes

2

THEMA
TRANSFERRAUM

16 Strukturen und Orte für eine neue Transferkultur

- Transfer als Motor für eine kokreative Hochschulkultur
- Zwischen Prototyp und Markt
- Nachhaltige Transferstrukturen haben Priorität – die diesjährige Jahrestagung der TransferAllianz im Rückblick (inklusive Workshopergebnisse)

Von Markus Reihlen, Dirk Sobirai, Christiane Bach-Kaienburg (Auswahl)

6

KOLUMNEN

09 Ziegeles Welt

„Lenken ohne Mikromanagement“

LOM scheint ein Auslaufmodell zu sein. Doch es gibt gute Gründe, an der leistungsorientierten Mittelverteilung als Steuerungsmittel der Hochschulfinanzierung festzuhalten und diese weiterzuentwickeln

Von Frank Ziegele

14 Innovationen im Wissenschaftsmanagement Reflexionspartner für Studierende

KI-Chatbots können Studierenden helfen, ihr eigenes Lernen bewusster wahrzunehmen und weiterzuentwickeln

Von Vera Gehrs und Tobias Seidl

52 Im Brennpunkt Energiemanagement – mit System und Strategie

Ein Managementsystem mit noch mehr Daten, Dokumentation und Audits? Das klingt nach einem zusätzlichen bürokratischen Monster. Doch es lohnt sich, bei dem Wort „Energiemanagementsystem“ das Wort „System“ genauer anzusehen

Von Tanja Bartholdy und Grit Würmseer

7

STANDARDS

03 Editorial

Von Angelika Fritsche und Veronika Renkes

06 Namen & Nachrichten

82 Stellenmarkt

84 Unter Vier Augen

Von Dr. Monika Klinkhammer

88 Impressum

3

INFRASTRUKTUR & DATEN

48 Digitalisierung ist kein Pflaster

Die Erwartungen an die Digitalisierung sind groß. So soll sie zu mehr Effizienz führen und Abläufe beschleunigen helfen. Doch damit dies tatsächlich eintritt, müssen Prozesse hochschulweit verbindlich gesteuert und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden

Von Henning Rudewig

4

DUZ SPOTLIGHT

55 Flexibilisierung des Studiums

Das in Deutschland vorherrschende Präsenzstudium in Vollzeit gerät an seine Grenzen, da es zu wenig Rücksicht auf die Bedürfnisse einer zunehmend heterogenen Studierendenschaft nimmt. Das Beispiel Finnland zeigt, wie Studienwege flexibler gestaltet und umgesetzt werden können

Von Dr. Sigrun Nickel und Anna-Lena Thiele

5

KOMMUNIKATION & TRANSPARENZ

76 Der Verlagsname als Karrierefaktor

Bei welchem Verlag eine wissenschaftliche Arbeit erschienen ist, spielt bei Berufungen eine nicht unerhebliche Rolle. Wer bei einem etablierten marktmächtigen Verlag veröffentlicht, ist oft im Vorteil.

Teil 1 des DUZ-Zweiteilers „Wem gehört die wissenschaftliche Reputation?“

Von Sabrina Diab-Helmer

IN EIGENER SACHE

DUZ-Genderpolitik

Die DUZ-Redaktion hat sich dazu entschlossen, die Autor*innen nicht auf eine Genderform zu verpflichten. Ob mit großem „I“, Schrägstrich, Unterstrich, Sternchen, Partizipformen („Studierende“), durch Nennung von zwei Geschlechtern („Kolleginnen und Kollegen“) oder der Betonung des generischen Maskulinums oder Femininums – namentlich gekennzeichnete Texte zeigen die Form, die die jeweiligen Autorinnen und Autoren für angemessen halten. Dies bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass die DUZ selbst eine bestimmte Form für „richtig“ hält. Richtig scheint ihr zurzeit zu sein, die Vielfalt zu berücksichtigen.



DUZ open www.duz-open.de

Ergänzend zu unserem Digitalmagazin **DUZ Wissenschaft & Management** veröffentlichen wir regelmäßig kostenfrei zugängliche Fachbeiträge auf unserer Plattform **DUZ open**. Diese ergänzen in der Regel die im Digitalmagazin aufgegriffenen Themen, doch es gibt auch Beiträge zu komplett neuen Themenschwerpunkten, wie insbesondere zu: „Arbeit & Psychologie“, „Internationalisierung & Mobilität“, „Kommunikation & Transparenz“, „Studium & Lehre“ oder „Transfer & Transformation“.



Sie wollen Ihr Wissen
Open Access teilen und
bei **DUZ open** veröffentlichen?
Ein Klick und mehr erfahren ...



JAHRESTAGUNG DES NETZWERKS WISSENSCHAFTSMANAGEMENT 2026

Verantwortung übernehmen

„Verantwortlich gestalten – Wissenschaftsmanagement zwischen Forschung, Bildung und Politik“ – unter dieses Motto hatte das Netzwerk Wissenschaftsmanagement seine diesjährige Jahrestagung gestellt. Sie fand vom 1. und 2. Oktober an der Technischen Universität Braunschweig und dem Haus der Wissenschaft Braunschweig statt.

Die Vorträge und Diskussionsrunden zeigten sehr deutlich, dass Hochschulen und ihre Akteur*innen nicht im luftleeren Raum existieren, sondern Verantwortung übernehmen und sich aktiv in Debatten und Entscheidungen einmischen sollten.

Was ich persönlich von der Tagung mitgenommen habe:

Wer Verantwortung übernimmt, kann Gestaltung wagen und Haltung zeigen.

Wissenschaftsmanagement wird damit mehr denn je zu einer (Führungs-)Aufgabe in Spannungsfeldern: zwischen Wissenschaftsfreiheit und strategischer Steuerung, zwischen Partizipation und Entscheidung, zwischen Tradition und Veränderung, zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft.

Nicht Konsens um jeden Preis, sondern Widerspruch aushalten und unterschiedliche Perspektiven produktiv machen.

Die Herausforderungen, vor denen Wissenschaftsorganisationen stehen, lassen sich nicht allein mit guten Prozessen oder klugen Strategien bewältigen. Es braucht Dialog – gerade dort, wo Interessen auseinandergehen.

Partizipation mag mitunter mühsam erscheinen. Ohne Beteiligung

gibt es jedoch keine tragfähige Veränderung.

Dafür braucht es Menschen und Organisationen, die zuhören können, unterschiedliche Sichtweisen ernstnehmen und zugleich entscheidungs- und handlungsfähig bleiben.

Dialogfähigkeit und Kommunikation werden zu Schlüsselkompetenzen resilienter Organisationen.

Vielleicht liegt genau darin die besondere Verantwortung des Wissenschaftsmanagements: zuhören, reden, verstehen – und daraus die Resilienz des Systems entwickeln

Mit Haltung gestalten.

Die Wissenschaft hat einen Auftrag: demokratischen Krisen zu trotzen, Diskurse zu gestalten und Lösungen zu finden.

Patricia Gautschi

Digitale Souveränität

„Souverän vernetzt – Hochschulen im digitalen Wandel“ - unter diesem Titel lädt das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) vom 26. bis 27. November zum „Forum Digitalisierung 2026“ nach Hannover ein.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen die Themenfelder Kooperation und Netzwerke, IT- und Cybersicherheit sowie Digitale Souveränität. Keynote, Podiumsdiskussion und Praxisberichte aus Deutschland und Europa sollen zeigen, welche Entwicklungen derzeit prägend sind und wie Hochschulen damit umgehen. Den empirischen Rahmen der Diskussion bildet die aktuelle HIS-HE-Studie zum Stand

der Digitalisierung an Hochschulen im deutschsprachigen Raum. Ziel der Veranstaltung ist es, mit Hilfe konkreter Praxisprojekte und Berichte aus anderen Ländern Impulse zu setzen.

Zielgruppe sind Mitglieder von Universitäten und Hochschulen, die an der Schnittstelle von strategischer Steuerung und technischer Umsetzung befasst sind - darunter Vertreter*innen der Hochschulleitungen, Chief Information Manager sowie IT- und Rechenzentrumsleitungen

Anmeldung bis zum 12. November unter: <https://medien.his-he.de/veranstaltungen/forum-digitalisierung-2026>

Gegenwehr

Desinformation und Einflusskampagnen: Welche Gegenmaßnahmen zeigen Wirkung? Eine Antwort darauf sucht das neue Horizon-Europe-Projekt „FIMI-RESIST“, das von der XplaiNLP-Forschungsgruppe an der Universität Mainz koordiniert wird. Zehn Partner aus Forschung und Technologie, Medien und Zivilgesellschaft aus neun Ländern untersuchen in den kommenden 30 Monaten, welche bereits entwickelten europäischen Tools gegen ausländische Informationsmanipulation und -einmischung unter realen Bedingungen tatsächlich funktionieren.

<https://cordis.europa.eu/project/id/101285890>

Anzeige

„Ich kann mir die Module in jedem Semester passend zur aktuellen beruflichen und familiären Situation zusammenstellen, das ermöglicht mir ein sehr hohes Maß an Flexibilität.“

Sarah S.



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT (MBA)

Master of Business Administration

Berufsbegleitender Masterstudiengang im Umfang von **90 ECTS**

Individuell & flexibel – **Studium Hochschul- und Wissenschaftsmanagement** an der Hochschule Osnabrück

- Betriebswirtschaftliche Managementkompetenzen
- Institutionelles Wissen über das Wissenschaftssystem
- Trainings zur Führung und Kommunikation
- Starke Praxisorientierung und professionelles Netzwerk

Wir bieten ein flexibles Studienkonzept ausgerichtet auf Berufstätige, mit Kontaktphasen in Blöcken an Wochenenden und integrierten Online-Phasen mit individueller Betreuung und Beratung.

Neugierig geworden? Informieren Sie sich auf www.wissenschaftsmanagement-osnabrueck.de



Kompetenzzentrum
HWM
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

DIE IHE-HERBST-AUSGABE IST DA.

Herausgegeben vom DUZ-Kooperationspartner CIHE
(<https://www.bc.edu/bc-web/schools/lynch-school/sites/cihe.html>).

Kostenfreier Download unter: <https://www.duz-open.de/de/publikationen/>

INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION

ISSUE 128 • FALL 2026



BOSTON COLLEGE

Lynch School of Education and Human Development

CENTER FOR INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION

„Lenken ohne Mikromanagement“

LOM scheint ein Auslaufmodell zu sein. Doch es gibt gute Gründe, an der leistungsorientierten Mittelverteilung als Steuerungsmittel der Hochschulfinanzierung festzuhalten und diese weiterzuentwickeln

Foto: Sirko Junge



Formelgebundene bzw. leistungsorientierte Mittelverteilung an Hochschulen, kurz LOM, scheint als Steuerungsmittel der Hochschulfinanzierung nach einem erfolgreichen Vierteljahrhundert nun auf dem Rückzug. Brandenburg und Hessen schaffen sie zugunsten pauschaler Budgets ab, auch innerhalb der Hochschulen höre ich von Desinteresse, zu hohem Aufwand und der Ansage „wir wollen lieber mit Zielvereinbarung und Aushandlung feiner steuern“. Aus meiner Sicht brauchen wir die Finanzierungsformel aber heute aus drei Gründen nach wie vor, vielleicht dringender denn je:

- 1.) Die Koppelung von Strategie und finanzrelevanter Indiktorik bleibt unverändert ein zentraler Hebel zur Umsetzung und Kommunikation strategischer Ziele. Über Formeln läuft das effizient, weil die Signale ohne großen Verhandlungsaufwand wirken.
- 2.) Es wäre falsch, in einer Zeit, in der es in den Regionen und Fächern stark disparate Entwicklungen der Studierendenzahlen gibt, auf das Prinzip „Geld folgt Studierenden“ und die damit verbundene Steuerungsmöglichkeit zu verzichten. Sinkende Studierendennachfrage führt viel schneller zu Gegenmaßnahmen, wenn sie sich direkt in den Finanzen niederschlägt.
- 3.) LOM erlangt besonders auf Landesebene derzeit eine ganz neue Bedeutung für Hochschulen, die sich gegen unangemessene politische Einflussnahme resilienter machen wollen. Mit Zielvereinbarungen könnten Landesregierungen versuchen, Wissenschaftsfreiheit einzuschränken; bei der Formel werden Indikatoren natürlich politischen Präferenzen entsprechen, aber eine Intervention in autonomes Handeln wird gegenüber der Zielvereinbarung erschwert.

Was tun also mit einem finanziellen Steuerungsmittel, an dem es viel Kritik gibt, das aber zu wichtig ist fürs gesamte System, um einfach zu verschwinden? Die Fuß-

ball-Bundesliga verteilt über die DFL ihre Medienmilliarden aus TV-Vermarktung neben einem Grundsockel auch nach einem besonderen Schlüssel, der sich immer wieder ändert. Mal wurde mehr sportliche Vergangenheit berücksichtigt, später mehr die Nachwuchsarbeit und das Faninteresse. Über Kriterien und Gewichtungen wurde immer wieder gestritten. Aber aus der Erkenntnis, dass ein Verteilungsschlüssel nicht mehr zur Realität passt, folgte nicht seine Abschaffung, sondern seine Weiterentwicklung.

Diesen Schluss wünsche ich mir auch für die LOM. Sie muss profilorientierter werden, beispielsweise durch eine Komponente, in der die Mittelempfänger eigene, profilbezogene Indikatoren wählen können. Sie muss offen sein für die Messung der Erfolge bei neuen Aufgaben der Hochschulen. Die großen Modelle, die versuchen komplette Budgets mit Formeln zu errechnen, werden eher den Modellen weichen, in denen nur ein Teil der Mittel „verformelt“ und ein anderer pauschal fortgeschrieben wird. Zudem muss es der Mittelverteilung gelingen, neue Entwicklungen im Hochschulsystem wie etwa Mikrozertifikate oder interdisziplinäre Studienangebote abzubilden.

Statt einer Abschaffung ohne wirksame Alternative scheint mir eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der LOM deshalb der weitaus bessere Ansatz zu sein. Am besten in einer Variante, die die anfangs geäußerte Kritik aufgreift und strategisch steuert, ohne ständig individuelle Ziele und Eingriffe auszuhandeln. Und vielleicht steht dann die Abkürzung LOM für „Lenken ohne Mikromanagement“.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de
www.linkedin.com/in/frank-ziegele/

„Den Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wirksam moderieren“

Das „Forum Wissenschaftskommunikation“ will dazu beitragen, dass der Dialog zwischen Forscher*innen, Politiker*innen und Bürger*innen entpolarisiert und auf eine sachliche und lösungsorientierte Ebene zurückgeführt wird. Dies spiegelt sich auch im diesjährigen Forum in Leipzig wider, das sich dem Thema „Aufeinander zugehen: Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Krisenzeiten“ widmet. Christopher Gripp, Projektleiter des Forums, bietet einen Überblick über die Entwicklung, Ziele und Wirkung des seit 2008 bestehenden Formats | Interview: Veronika Renkes



Foto: David Ausserhofer / WID

Christopher Gripp

Der Geisteswissenschaftler leitet seit 2024 das „Forum Wissenschaftskommunikation“ bei „Wissenschaft im Dialog“.

christopher.gripp@w-i-d.de

<https://wissenschaft-im-dialog.de/forum-wissenschaftskommunikation/>

Das Forum Wissenschaftskommunikation startete 2008 mit knapp 200 Teilnehmer*innen. Heute ist es die zentrale Veranstaltung über Wissenschaftskommunikation mit mindestens 700 Teilnehmer*innen aus allen Gebieten der Wissenschaftskommunikation. Eines unserer wichtigsten Ziele war damals, ein gut funktionierendes Netzwerk zu fördern. Und in der Tat nimmt das Interesse von Städten und Regionen, Austragungsort unserer Foren zu werden, stetig zu – ebenso wie die Vernetzung auf lokaler und regionaler Ebene. Davon profitieren auch wir als Veranstalter, wenn wir gemeinsam mit den lokalen Netzwerken unsere Foren gestalten können. So kooperieren wir in diesem Jahr mit der Stadt Leipzig und dem Leipzig Science Network.

Was möchten Sie heute, 18 Jahre nach seinem Start, mit dem Forum erreichen?

Ein dringendes Anliegen für uns ist, dass Wissenschaftskommunikation den Dia-

log zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wirksam moderiert und wir mit unterschiedlichen Kommunikationsformaten die vielfältigen, zum Teil sehr diversen gesellschaftlichen Gruppierungen erreichen. Die aktuellen politischen Auseinandersetzungen zeigen, wie wichtig es ist, dass Wissenschaftskommunikation zur Krisenbewältigung in Wissenschaft und Gesellschaft beiträgt. Als eine unserer Aufgaben sehen wir es deshalb an, Forscher*innen in Wissenschaftskommunikation zu schulen, damit sie sich noch stärker als bisher einbringen in gesellschaftliche Debatten. Als bundesweit agierende Organisation setzen wir uns für eine nachhaltig wirkende Vernetzung der Wissenschaftskommunikations-Community ein. Zudem haben wir im Laufe der Jahre bemerkt, dass gerade regionale und lokale Kooperationen vielfältige Potenziale bergen. Diese Erkenntnis hat unsere Strategieüberlegungen beeinflusst und dazu geführt, dass unsere Foren immer an unterschiedlichen Standorten stattfinden. Dies ermöglicht es den jeweiligen lokalen Netzwerken, sich direkt an der Gestaltung des Forum Wissen-



Die aktuellen politischen Auseinandersetzungen zeigen, wie wichtig es ist, dass Wissenschaftskommunikation zur Krisenbewältigung in Wissenschaft und Gesellschaft beiträgt “

schaftskommunikation vor Ort zu beteiligen. Sie erhalten dadurch eine größere Sichtbarkeit und vielfältige Möglichkeiten, sich mit weiteren Akteur*innen auszutauschen, zu vernetzen und zu kooperieren. Denn wir wollen auch möglichst viele unterschiedliche Wissenschaftskommunikations-Formate in die Öffentlichkeit bringen, neue Trends und aktuelle Forschungsergebnisse aufzeigen und zur Diskussion stellen.

Welche Erwartungen stellt die Community an das Forum Wissenschaftskommunikation?

Es wird erwartet, dass wir eine Art „Ermöglicher“ für die Wissenschaftscommunity sind. Das Forum wird als die zentrale Netzwerkveranstaltung betrachtet, die der Community eine passende Plattform bietet, damit diese sich präsentieren, austauschen, vernetzen und miteinander kooperieren kann. Die Konzepte und die Umsetzung der Foren kommen aus der Wissenschaftscommunity selbst.

Wie ist die Resonanz aus der Community auf Ihre Veranstaltungen und inwieweit hat sich diese im Laufe der Jahre verändert?

Die Zahl der Teilnehmenden am Forum Wissenschaftskommunikation ist seit dem ersten Forum 2008 von gut 200 auf inzwischen mehr als 700 gestiegen. Mit der Corona-Pandemie gab es einen

deutlichen Einschnitt. Wir konnten unsere Foren zwei Jahre lang nur digital anbieten. Als dann die erste Veranstaltung wieder live durchgeführt werden konnte, war die Community begeistert und es gab viel Zuspruch. Es hat sich gezeigt, dass für die Community der direkte Austausch über aktuelle und praxisbezogene Themen sehr wichtig und sehr wertvoll ist.

Wer nimmt in der Regel an Ihrem Forum teil und inwieweit hat sich die Teilnehmerstruktur im Laufe der Zeit verändert?

Die Teilnehmerstruktur hat sich nur geringfügig verändert. Zu uns kommen in der Regel klassische Wissenschaftskommunikator*innen aus Forschungseinrichtungen, Universitäten, Hochschulen und Stiftungen. Ergänzt wird dies durch wissenschaftskommunizierende Forscher*innen sowie Medien- und Agenturvertreter*innen. Das Gros der Teilnehmer*innen bleibt uns treu und kommt immer wieder. Das führt dazu, dass auf unserem Forum ein reger Austausch zwischen erfahrenen und neuen Kommunikator*innen stattfindet. Wir unterstützen diesen Austausch mit Workshops und viel Raum für Networking in unserem Format „Junges Forum“, das sich an Kommunikator*innen sowie Forscher*innen richtet, die neu sind im Feld der Wissenschaftskommunikation.



*Gute Wissenschaftskommunikation kann Menschen zusammenbringen und lösungsorientierte Diskussionen anstoßen – besonders, wenn politische Akteur*innen den Eindruck erwecken wollen, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt in Deutschland schwindet, was wissenschaftliche Studien einfach nicht belegen* “

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Argumente für eine Teilnahme an Ihrem Forum?

Das Forum Wissenschaftskommunikation ist die zentrale Veranstaltung, auf der sich die Community einmal im Jahr trifft und einen regen Austausch pflegt. Unsere Foren gewinnen immer mehr an Bedeutung nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für Politik und Wirtschaft. Denn Wissenschaft und Wissenschaftskommunikation etablieren sich zunehmend zu einem bedeutenden Faktor in der Standortpolitik. So erfreuen wir uns inzwischen einer hohen Nachfrage von Städten und Kommunen, die die Foren ausrichten möchten. Gründe dafür sind: Durch ein Forum erhalten ihre Aktivitäten nicht nur regional, sondern auch bundesweit viel mehr Sichtbarkeit. Hinzu kommt die Möglichkeit, ähnlich wie bei Messen, direkt vor Ort gute Kontakte zu knüpfen mit möglichen Kooperations- und Netzwerkpartner*innen ins Gespräch zu kommen. Die Inhalte der jeweiligen Foren werden immer von der Community vor Ort mitgestaltet und getragen. Weitere Argumente für eine Teilnahme: Das Forum lebt davon, dass es von der Praxis für die Praxis ausgerichtet wird und den kollegialen Austausch ermöglicht.

Was auffällt, ist die Bandbreite der Tagungsthemen. Letztes Jahr in Stuttgart ging es um „Algorithmen, Plattformen und KI: Wissenschaftskommunikation im digitalen Wandel“. Das Thema der diesjährigen

Tagung in Leipzig lautet: „Aufeinander zugehen: Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Krisenzeiten“. Wie kommt die Auswahl der Themen zustande?

Unsere Themen sollen möglichst viele Anknüpfungspunkte ermöglichen und unterschiedliche Akteur*innen aus Wissenschaft und Gesellschaft ansprechen. Ausgewählt werden die Themen von unserem Programmbeirat, der zweimal im Jahr tagt. Er setzt sich zusammen aus Vertreter*innen von Wissenschaftsorganisationen, Forschungseinrichtungen, Stiftungen, Verbänden und Wissenschaftsförderern sowie den jeweiligen lokalen Kooperationspartnern. In diesem Jahr sind dies die Stadt Leipzig und das Leipzig Science Network. Die Wünsche der Forumsteilnehmer*innen erfassen wir im Rahmen von Teilnehmer*innenbefragungen, die im Beirat diskutiert werden.

Warum hat der Beirat für 2026 ausgerechnet das Thema „Aufeinander zugehen ...“ gewählt? Die Problematik ist ja nicht wirklich neu und belastet die Wissenschaftscommunity seit Jahren schon:

Dieses Thema haben die Stadt Leipzig und das Leipzig Science Network in den Beirat eingebracht. Ausschlaggebend für die Auswahl waren die weltpolitische und gesamtgesellschaftliche Lage und vor allem die zunehmenden polarisierenden Debatten, die eine Zusammenarbeit auch in der Wissenschaft erschweren. Wir sind überzeugt davon: Gute Wissen-

schaftskommunikation kann Menschen zusammenbringen und lösungsorientierte Diskussionen anstoßen – besonders, wenn politische Akteur*innen den Eindruck erwecken wollen, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt in Deutschland schwindet, was wissenschaftliche Studien einfach nicht belegen. Die Wissenschaftskommunikation übernimmt in diesem Kontext nicht nur für die Wissenschaft, sondern für unsere Gesellschaft eine wichtige Aufgabe, um auf der Basis von Fakten Diskussionen zu versachlichen.

Und zum Abschluss möchte ich Sie um drei Sätze bitten:

Die Wissenschaftscommunity braucht das „Forum Wissenschaftskommunikation“, weil das Forum der

Ort ist, an dem sich fast alle Wissenschaftskommunikator*innen aus der DACH-Region treffen und dort darüber diskutieren, was für ihre Arbeit wichtig ist und wichtig sein wird.

Die Wissenschaftscommunity wäre ärmer ohne das Forum, weil dann ein Ort fehlen würde, an dem wir real zusammenkommen, wichtige informelle Gespräche miteinander führen und uns vernetzen können.

Wissenschaftskommunikator*innen sollten sich unbedingt am Forum beteiligen, weil sie hier Gleichgesinnte finden, mit denen sie gemeinsam neue Projekte entwickeln, eigene Themen und Projekte in die Community einbringen können sowie Sichtbarkeit für ihre Anliegen erreichen. //

Anzeige



UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Wissenschaft und Hochschule

Zusammen mit Ihnen fördern wir seit 25 Jahren
Forschung & Entwicklung und gestalten Hochschulpolitik

25 JAHRE

Werden Sie Autor*in



in unseren
Fachzeitschriften oder Buchreihen

Wir freuen uns auf Ihre Buchprojekte, Dissertationen & Zeitschriftenartikel

Unsere Fachzeitschriften

- **Das Hochschulwesen (HSW)**
Forum für Hochschulforschung, -praxis & -politik
- **Hochschulmanagement (HM)**
Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen
- **Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)**
in Einrichtungen der Lehre und Forschung
Forum für Führung, Entwicklung & Transformation
- **Qualität in der Wissenschaft (QiW)**
Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium & Administration
- **Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)**
Handlungsfelder, Praxisbeispiele & Lösungskonzepte



JUBILÄUMS-AKTIONEN

- **Print-Bücher bis 2015**
dauerhaft 50% reduziert
- **Print-Zeitschriften bis 2023 nur 5€**

universitaetsverlagwebler.de/aktionen



UVW UniversitätsVerlagWebler GmbH

Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

0521 / 923 610-0

info@universitaetsverlagwebler.de

Vernetzen Sie sich mit uns

LinkedIn

Mastodon



→ zur Website



Reflexionspartner für Studierende

KI-Chatbots können Studierenden helfen, ihr eigenes Lernen bewusster wahrzunehmen und weiterzuentwickeln | Von Vera Gehrs und Tobias Seidl

Die KI-Nutzung der Studierenden bewegt die Hochschulen in Deutschland. Zahlen des CHE zeigen deutlich, dass KI heute wie selbstverständlich zum Studienalltag dazugehört. Die Konsequenzen dieser Entwicklung sind heute noch nicht absehbar: Einerseits hat KI das Potenzial, Lernprozesse massiv zu behindern – Stichworte Deskillung und Skillskipping –, andererseits kann KI aber sinnvoll zur individuell passenden Unterstützung von Lernprozessen genutzt werden. Aus diesem Spannungsfeld lassen sich zahlreiche Aufgaben für die Hochschule ableiten. Eine davon ist, den Studierenden geeignete Systeme zur Verfügung zu stellen, die Lernprozesse begleiten und unterstützen. Zu den vielfältigen Ansätzen in diesem Bereich gehören etwa:

- Expertensysteme, die Studierenden fachliche oder organisatorische Fragen beantworten.
- Prüfungssimulationen, die Studierenden Aufgaben stellen und Feedback zu den Antworten geben.
- Helfersysteme, die Studierende bei der Planung ihres Studien- und Lernalltags unterstützen.

Ein weiterer vielversprechender Ansatz sind KI-Chatbots, die Studierende in dialogischem Format bei der Entwicklung von Reflexionskompetenz unterstützen.

Die Fähigkeit zur kritischen (Selbst-)Reflexion gilt als wichtige Zukunftskompetenz. Wenn sie in den einschlägigen Future-Skills-Frameworks nicht sowieso als eigene Kompetenz benannt ist, taucht sie in den Beschreibungen anderer Kompetenzen immer wieder auf. (Selbst-)Reflexion ist erlernbar – was es dafür braucht, sind Zeit, ein geschützter Raum und ein unterstützendes, geduldiges und wertschätzendes Gegenüber. Zwar definieren viele Hochschullehrende ihre eigene Rolle mittlerweile anders als früher: weniger Wissensvermittlung, mehr Lernbegleitung und Coaching, doch ist die individuelle Begleitung zahlreicher Studierender mit regelmäßigen Reflexions- und Feedback-Situationen nicht in dem Maße skalierbar, wie es erforderlich wäre. Hier können Reflexionsbots ein probates Zusatzangebot sein. Solche selbst entwickelten Systeme sind an der Hochschule Osnabrück und der Hochschule der Medien Stuttgart bereits erfolgreich im Einsatz.

Bei der (Selbst-)Reflexion über ihr Lernen und ihre Kompetenzentwicklung nehmen Studierende ihre eigenen Ziele für den Lernprozess, die eingesetzte Vorgehensweise und die erzielten Ergebnisse in den Blick. Aus diesem Prozess können sie wichtige Erkenntnisse für zukünftiges Handeln gewinnen, z. B. wo es Optimierungsbedarf gibt, und eigene metakognitive Strategien weiterentwickeln. Zudem kann eine positive Bewertung des eigenen Handelns zu

Dr. phil. Vera Anne Gehrs (Foto links) ist im Ressort Studium und Lehre Projektleiterin für das Verbundprojekt lernKI an der Hochschule Osnabrück. I v.gehrs@hs-osnabrueck.de I Foto: Hochschule Osnabrück

Prof. Dr. Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. I seidl@hdm-stuttgart.de I Foto: Hochschule der Medien Stuttgart

einer Steigerung der Selbstwirksamkeit führen, was sich positiv auf die Motivation auswirkt. Diese Prozesse sind für den Hochschulalltag nichts grundsätzlich Neues, können jedoch durch einen passenden Chatbot in der Breite individueller initiiert und begleitet werden.

Für die Umsetzung reicht ein übliches Large-Language-Modell (LLM), das mit einem speziellen Systemprompt auf seine Aufgabe vorbereitet wird. Im Mittelpunkt der Interaktion steht dabei von Seiten des Chatbots nicht das sonst übliche Beantworten von Fragen, sondern das Stellen geeigneter Fragen. Im Bereich des (systemischen) Coachings gibt es verschiedene bewährte Ansätze, wie und welche Fragen gestellt werden müssen. Diese Erkenntnisse lassen sich auf die Gestaltung eines Bots übertragen.

Erste Evaluationsergebnisse aus Praxiseinsätzen zeigen, dass Reflexionsbots von Studierenden als hilfreich für eine tiefere Reflexion wahrgenommen werden. Besonders geschätzt werden dabei die reflexionsanregenden Fragen und die strukturierte Gesprächsführung. Zudem bewerten es die Studierenden sehr positiv, wenn die Hochschule Initiative zeigt, KI in Lehr-/Lernprozesse zu integrieren.

Eine zentrale Herausforderung ist das passende Framing eines solchen Bots. Studierende sind es gewohnt, dass Chatbots ihnen Fragen beantworten und ihnen die Arbeit dadurch erleichtern. Reflexionsbots sind hier auf den ersten Blick eine Zumutung: Sie machen zusätzliche Arbeit, statt Arbeit abzunehmen. Dies kann zu Widerständen bei der Nutzung führen. Deshalb ist es wichtig, den Studierenden die Unterschiede zu einem normalen Chatbot zu erläutern und klarzumachen, welchen Mehrwert die eigene – oft anstrengende – Denkarbeit mit dem Chatbot für ihren Lernprozess liefert.

Aus den gemachten Erfahrungen lassen sich verschiedene Lessons Learned für die Entwicklung ähnlicher Projekte ableiten:

- Es lohnt sich, bei der Entwicklung eines solchen Bots iterativ vorzugehen, da sich die technischen Rahmenbedingungen sehr dynamisch entwickeln (z. B. sich ständig weiterentwickelnde und verändernde LLMs).
- Die frühe und kontinuierliche Einbindung der Nutzenden und deren Bedürfnisse in den Entwicklungsprozess ist wichtig für den Erfolg.
- Es ist hilfreich, bei der Entwicklung in einem interdisziplinären Team zu arbeiten, da von einem solchen Projekt ganz unterschiedliche Themen und Aspekte betroffen sind (Recht, Didaktik, Technologie etc.).

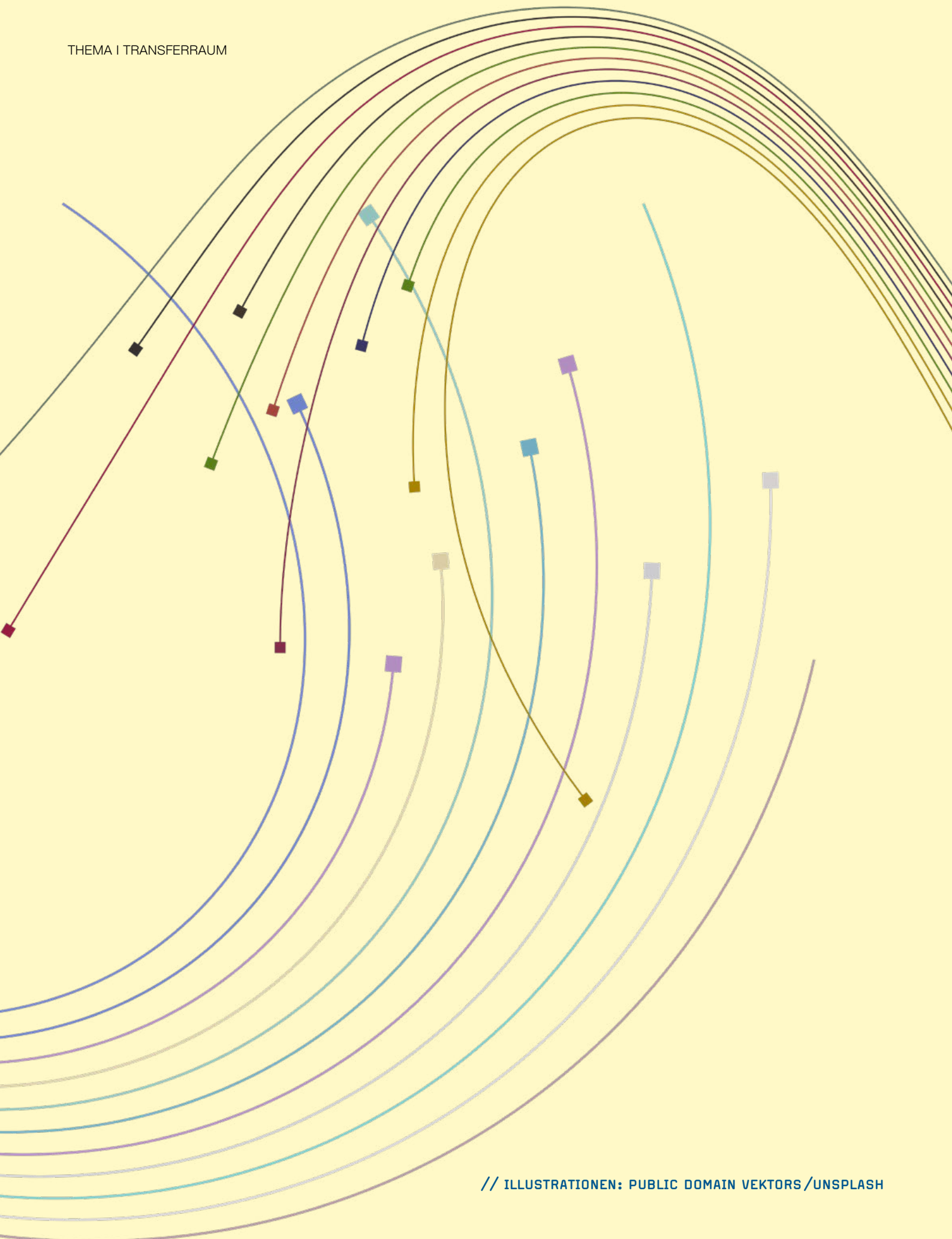
Fazit: KI kann Lernprozesse behindern oder fördern. Als sorgfältig gestaltete Reflexionspartnerin eingesetzt, hat sie das Potenzial Studierende zu unterstützen, ihr eigenes Lernen bewusster wahrzunehmen und weiterzuentwickeln. Entscheidend ist dabei nicht allein das technische System, sondern seine didaktische Gestaltung, ein verständliches Framing und die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Studierenden. Wird dies bewusst gestaltet, können Reflexionsbots die Hochschullehre sinnvoll ergänzen. //

Lesetipps unter <https://bit.ly/4gTm3pN>

Die Kolumne „Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ erscheint regelmäßig auf dem Portal der DUZ unter: <https://www.duz.de> sowie im digitalen Magazin DUZ Wissenschaft & Management. Sie wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

www.zwm-speyer.de





// ILLUSTRATIONEN: PUBLIC DOMAIN VEKTORS/UNSPLASH

DUZ TRANSFERRAUM

WISSENSCHAFT WIRKSAM MACHEN

SCHWERPUNKTTHEMA
STRUKTUREN UND ORTE FÜR
EINE NEUE TRANSFERKULTUR

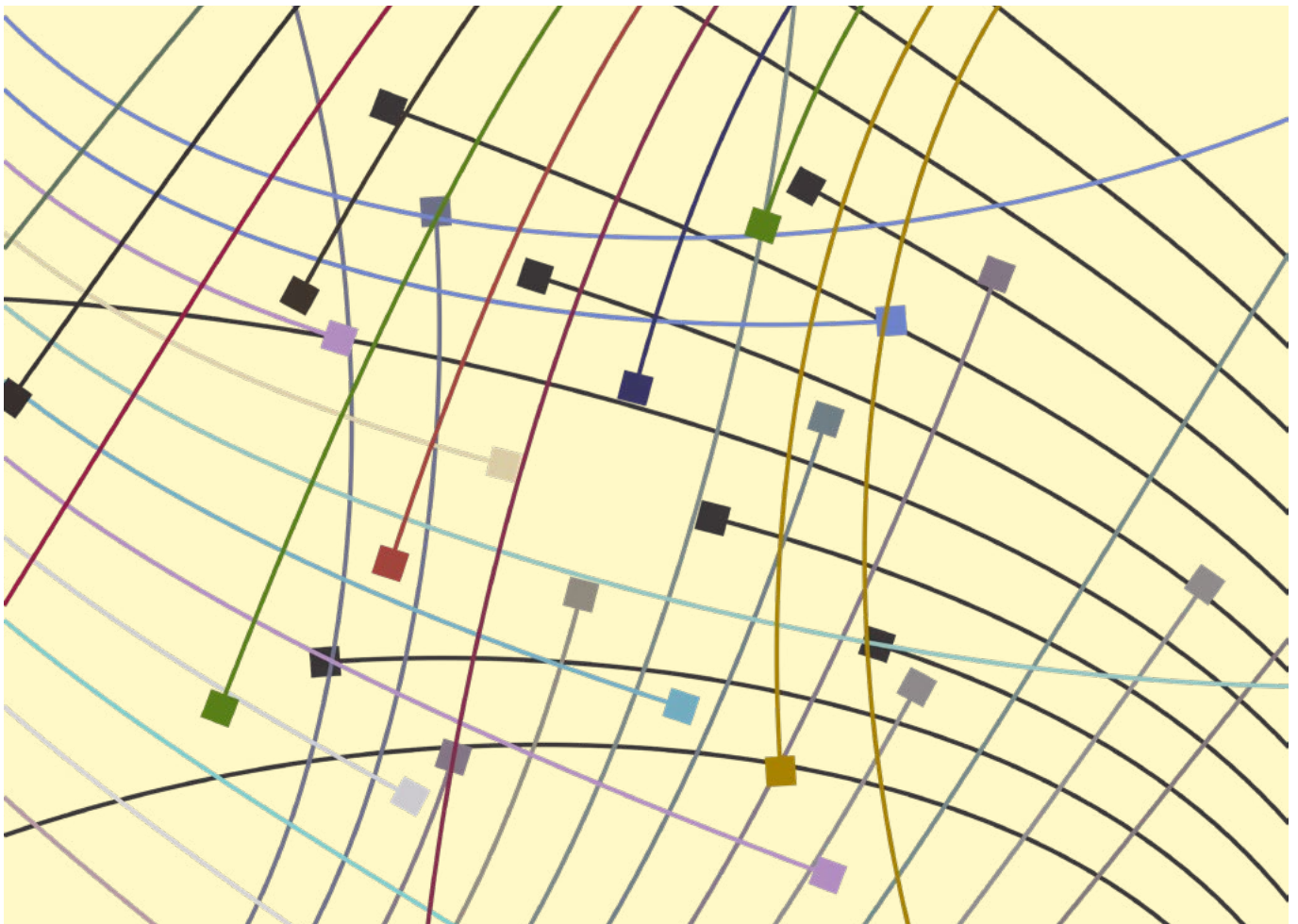
DUZ TRANSFERRAUM ENTSTEHT
IN KOOPERATION MIT DER
TRANSFERALLIANZ E.V.

>>WWW.TRANSFERALLIANZ.DE<<

TRANSFER ALS MOTOR FÜR EINE KO-KREATIVE HOCHSCHULKULTUR

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht Transfer als transdisziplinären, dialogischen und partizipativen Prozess, bei dem sich Hochschulen zu offenen Räumen der ko-kreativen Wissensproduktion entwickeln und in Communities – mit Akteursgruppen aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik – auf Augenhöhe zusammenarbeiten

TEXT: MARKUS REIHLEN



» Zukunftsfähiger Transfer beginnt nicht mit der Anwendung bestehenden Wissens, sondern mit einer gemeinsamen Bestandsaufnahme gesellschaftlicher Herausforderungen und wissenschaftlicher Potenziale «

Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit – Klimakrise, soziale Fragmentierung, digitale Umbrüche und die Erosion demokratischer Institutionen – konfrontieren die Wissenschaft mit der Notwendigkeit, ihre Rolle im gesellschaftlichen Wandel neu zu denken. Sie machen deutlich, dass disziplinär verankerte Forschung und lineare Innovationsmodelle allein nicht mehr ausreichen, um komplexe Zukunftsfragen zu adressieren. Gefordert ist ein grundlegend anderes Verständnis von Wissensproduktion und -transfer, das nicht länger auf die Verwertung von Technologien und die Optimierung von Patentstrategien reduziert werden kann.

Transfer muss als transdisziplinärer, dialogischer und partizipativer Prozess verstanden werden (s. a. Nowotny et al., 2003). Hochschulen entwickeln sich dabei zu offenen Räumen der ko-kreativen Wissensproduktion, in denen Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Der Übergang von einem einseitigen Wissensabfluss hin zu einer gemeinsamen Gestaltung gesellschaftlicher Zukunftsfragen markiert einen grundlegenden Paradigmenwechsel mit weitreichenden Folgen für die strategische Ausrichtung und das Selbstverständnis akademischer Institutionen.

Forschung bildet dabei das Rückgrat eines solchen Wandels. Sie generiert nicht nur Erkenntnisse, sondern etabliert auch langfristige, tragfähige Netzwerke, die als soziale Infrastrukturen fungieren. Diese Netzwerke ermöglichen es Gesellschaften, adaptiv und resilient auf Unsicherheiten zu reagieren. Hochschulen sind in diesem Verständnis mehr als Orte der Erkenntnisproduktion – sie sind Knotenpunkte und Plattformen gesellschaftlicher Innovationsprozesse

(s. a. Owen-Smith, 2018). Ihre Fähigkeit, Stabilität und Offenheit zu verbinden, macht sie zu zentralen Akteuren der kooperativen Transformation. Ihre Rolle als Wissens-Hubs, Gemeinschaftsanker und Orte serendipitätsgeleiteter Entdeckung macht sie zu unverzichtbaren Akteuren eines Innovationssystems, das auf Zukunftsoffenheit und gesellschaftliche Resilienz angewiesen ist.

Die strategische Neuausrichtung von Hochschulen in Richtung Ko-Kreation und gesellschaftlicher Relevanz ist damit kein Anhängsel, sondern Ausdruck eines veränderten Wissenschaftsverständnisses: eines Verständnisses, das Wissen nicht nur erzeugt, sondern gemeinsam mit anderen ermöglicht – und damit zur Ermöglichungsinstitution einer zukunftsfähigen Gesellschaft wird.

TRANSFER ALS KO-KREATIVER AUSHANDLUNGSPROZESS

Zukunftsfähiger Transfer beginnt nicht mit der Anwendung bestehenden Wissens, sondern mit einer gemeinsamen Bestandsaufnahme gesellschaftlicher Herausforderungen und wissenschaftlicher Potenziale. Welche Themen lassen sich im Zusammenspiel von Forschung und Praxis produktiv bearbeiten? Wo bestehen bereits Berührungspunkte, und welche Felder eignen sich für kooperatives Lernen und Handeln?

Transfer ist dabei kein linearer Wissenstransfer, sondern ein vielschichtiger, dialogischer Prozess: Erkenntnisse, Werte, Problemdefinitionen und Lösungsansätze werden im Zusammenspiel unterschiedlich positionierter Akteure ko-konstruiert und kontinuierlich ausgehandelt. Transfer entsteht in Form „ausgehandelter Ordnungen“ – temporärer Sta-

>> An der Leuphana Universität Lüneburg wird der Community-Ansatz strategisch weiterentwickelt. Das Ziel ist der Aufbau nachhaltiger Infrastrukturen, in denen Forschung, Lehre und gesellschaftliche Wirkung systematisch miteinander verschränkt werden. Communities werden so zu Laboren einer neuen Transferkultur – experimentell, lernoffen und praxisnah <<

bilitäten in offenen, interaktiven Settings, die durch geteilte Praktiken, Normen und Deutungen strukturiert werden.

Solche Aushandlungsprozesse erfordern Formate, die nicht nur disziplinäre und organisationale Logiken, sondern auch die institutionellen Kontexte, Ressourcenlagen und Erwartungshorizonte der gesellschaftlichen Partner integrieren. Vertrauen fungiert dabei als zentraler Koordinationsmechanismus: Es entsteht durch wiederholte Interaktionen, transparente Kommunikation, glaubwürdige Zielorientierung und wechselseitige Verlässlichkeit. In diesem Klima können neue Rollen, kollektive Verantwortung und geteilte Gestaltungsmacht wachsen – jenseits starrer Kompetenzgrenzen und institutioneller Zuschreibungen (vgl. Reihlen & Wenzel, 2025).

COMMUNITIES ALS NEUE STRUKTURFORM DES TRANSFERS

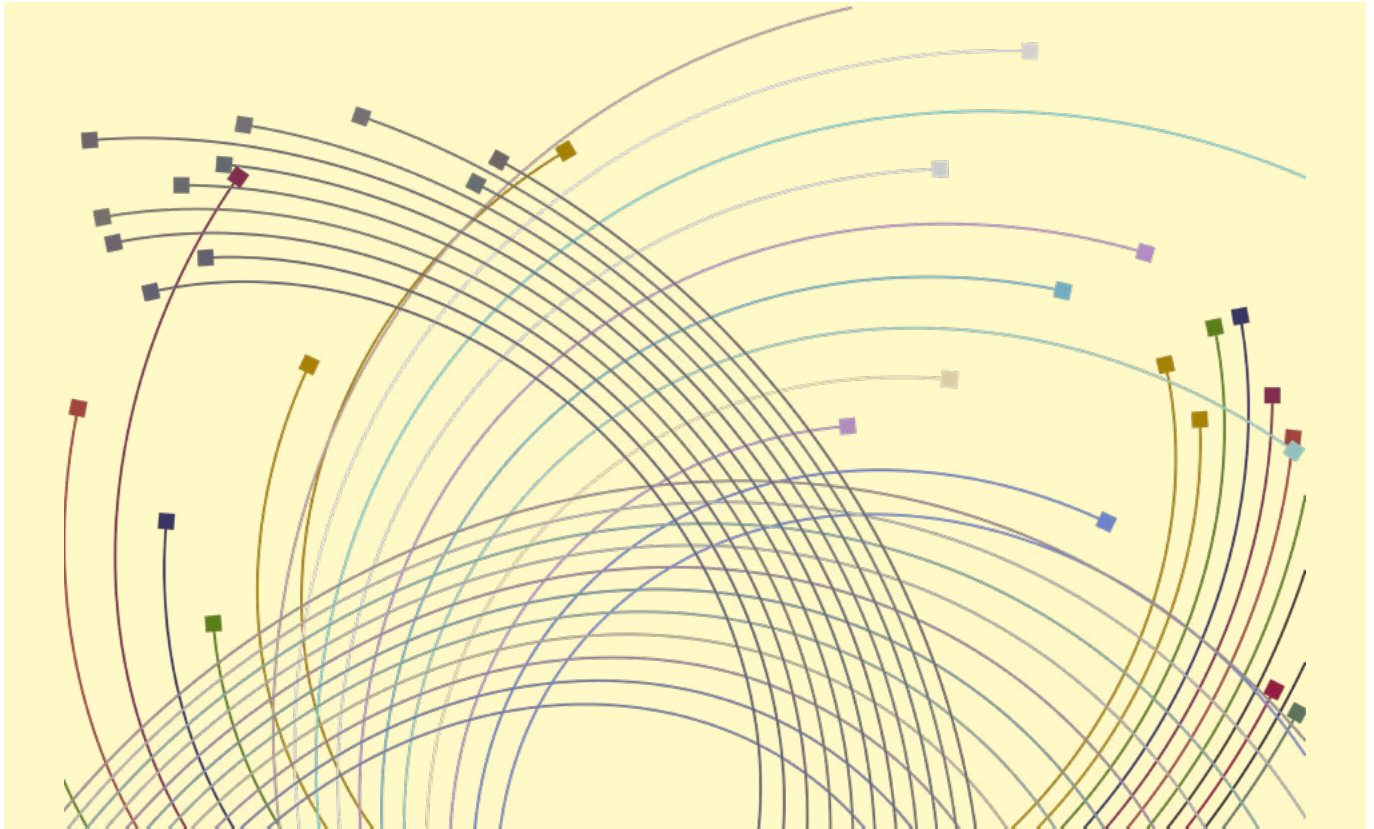
Thematisch fokussierte Communities sind zentrale Träger dieser neuen Transferkultur. Als dynamische, interorganisationale Ökosysteme formieren sie sich um gemeinsame Anliegen, kollektive Identitäten, geteilte Pra-

xen oder räumliche Bezüge. Ihr Zusammenhalt speist sich aus gemeinsamen Normen, gegenseitigem Vertrauen und kontinuierlichen Lernprozessen – weniger aus formaler Struktur oder hierarchischer Steuerung (s. a. Bacq et al., 2022; Brown & Duguid, 2001).

Communities bündeln unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen. Hochschulen, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Verwaltungen und intermediäre Akteure begegnen sich hier auf Augenhöhe. In diesen Konstellationen entsteht Transfer als Netzwerkarbeit: Wissen wird geteilt, Ressourcen werden verknüpft, neue Handlungsmöglichkeiten generiert.

Ein wesentliches Kennzeichen solcher Communities besteht darin, dass sie sich zu handlungsfähigen Kollektiven entwickeln, indem sie sogenannte „ecosystem commons“ (s. a. Reihlen et al. 2017) aufbauen – geteilte Güter wie Reputation, Erfahrungswissen, Zugang zu relevanten Stakeholdern oder geteilte Narrative. Diese Commons fördern nicht nur interne Kohärenz, sondern erzeugen auch externe Wirksamkeit.

Zugleich sind Communities gefordert, mit Spannungen produktiv umzugehen – etwa zwischen Koopera-



tion und Wettbewerb, Vielfalt und Kohärenz, Offenheit und Fokussierung. Ihre Anpassungsfähigkeit, Reflexivität und Integrationskraft machen sie zu tragfähigen sozialen Strukturen im Rahmen eines in die Zukunft gerichteten Transfers.

COMMUNITY-BASIERTE PRAXIS AN DER LEUPHANA UNIVERSITÄT

An der Leuphana Universität Lüneburg wird der Community-Ansatz strategisch weiterentwickelt. Themen wie zukunftsfähige Bildung, soziale Innovation, zirkuläre Wertschöpfung und kulturelle Transformation bilden Ankerpunkte für dauerhafte Kooperationsökosysteme. Diese Communities sind keine projektbasierten Netzwerke, sondern langfristig angelegte Zusammenschlüsse mit institutioneller Verankerung. Sie werden unterstützt durch eine Vielfalt an Maßnahmen: Co-Creation- und Co-Working-Spaces schaffen physische Orte für Austausch und Entwicklung, Peer-Learning-Formate und Mentoring stärken individuelle Kompetenzen, Antragsberatung und der Zugang zu Gründungsunterstützung fördern konkrete Umsetzungsprojekte. Der Kooperationservice der Leuphana fungiert dabei als intermediäre Schnitt-

stelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Das Ziel ist der Aufbau nachhaltiger Infrastrukturen, in denen Forschung, Lehre und gesellschaftliche Wirkung systematisch miteinander verschränkt werden. Communities werden so zu Laboren einer neuen Transferkultur – experimentell, lernoffen und praxisnah. Durch kontinuierliche Zusammenarbeit entstehen tragfähige Beziehungen und Synergien zwischen wissenschaftlicher Arbeit, gesellschaftlicher Relevanz und unternehmerischer Initiative, die eine langfristige Selbstorganisation und Verstetigung der Communities ermöglichen.

COMMUNITY-EMERGENZ: VERANKERUNG DURCH AUSGEHANDELTE SELBSTORGANISATION

Communities entwickeln sich nicht linear, sondern durch zirkuläre Prozesse von Entwicklung, Krise und Selbstvergewisserung. Ihre Handlungsfähigkeit gründet sich nicht primär auf formale Steuerung, sondern auf das Potenzial zur Emergenz – die Fähigkeit, sich aus wiederholter Interaktion, geteilten Erfahrungen und kollektiver Sinngebung heraus zu stabilisieren. Dieser Prozess erfordert mehr als Offenheit: Er beruht auf der Aushandlung tragfähiger Ordnungen

zwischen verschiedenen institutionellen Logiken (s. a. Reihlen & Mone, 2012). Rollen, Erwartungen und Ziele müssen im Zusammenspiel immer wieder neu abgestimmt und begründet werden.

Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass auch selbstorganisierte Formen nicht ohne Struktur auskommen. Sie benötigen institutionelle Fixpunkte – etwa einfache Entscheidungsregeln, definierte Kommunikationskanäle und flexible Rollendefinitionen (s. a. Lee & Edmondson, 2017) –, um Kohärenz, Anschlussfähigkeit und Reproduzierbarkeit zu gewährleisten. Solche Strukturen dürfen jedoch nicht starr sein, sondern müssen sich flexibel weiterentwickeln lassen.

An der Leuphana zeigt sich, dass Communities, die sich an konkreten gesellschaftlichen Fragestellungen orientieren und über längere Zeiträume hinweg institutionell begleitet werden, besonders entwicklungsfähig sind. Ihr Erfolg basiert weniger auf kurzfristiger Output-Orientierung, als auf Beziehungsarbeit, gegenseitigem Vertrauen und der Fähigkeit, Spannungen zwischen Stabilität und Wandel produktiv zu bearbeiten. Gerade in diesem schwierigen Gleichgewicht entfalten sie ihr transformatorisches Potenzial als lernende, ko-kreative Gemeinschaften.

FAZIT: TRANSFER ALS GEMEINSCHAFTLICHER GESTALTUNGSPROZESS

Zukunftsfähiger Transfer ist kein instrumentelles Verfahren, sondern ein reflexiver, gesellschaftlich eingebetteter Gestaltungsprozess. Seine Wirksamkeit beruht auf Kooperation, geteiltem Vertrauen und kollektiver Zielorientierung. Communities bilden hierfür nicht nur funktionale Netzwerke, sondern auch strukturierende Sozialformen, die neue Modi des Wissens- und Werteschaffens ermöglichen. In ihnen materialisiert sich das, was Nowotny et al. (2003) als „Mode 2“ der Wissensproduktion beschreiben: eine kontextualisierte, transdisziplinäre, sozial verteilte und anwen-

dungsbezogene Wissensform, die sich durch hohe Reflexivität und multiple Formen von Qualitätssicherung auszeichnet.

Hochschulen, die diesen Weg einschlagen, überschreiten die Grenzen disziplinärer Autonomie und institutioneller Selbstbezüglichkeit. Sie positionieren sich als offene Systeme, in denen Forschung, Praxis und Gesellschaft in einem dialogischen Prozess der Mitgestaltung zusammenwirken. In diesem Verständnis wird Transfer nicht nur zum integrativen Bestandteil universitärer Praxis, sondern zum Ausdruck eines neuen Wissenschaftsverständnisses: eines Verständnisses, das Wissenschaft als ko-kreativen Beitrag zur Gestaltung gesellschaftlicher Zukünfte begreift – und nicht nur als Quelle wissenschaftlicher Erkenntnis. Communities sind somit nicht nur Träger dieses Transfers, sondern auch Verkörperung seiner transformatorischen Kraft. //



PROF. DR. MARKUS REIHLEN

Der Wirtschaftswissenschaftler hat eine Professur für Strategisches Management und Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg inne, wo er auch Vizepräsident für Entrepreneurship, Transfer und Internationalisierung ist.

Kontakt: markus.reihlen@leuphana.de

Foto: BRINKHOFF-MÜGENBURG / LEUPHANA

LITERATURHINWEISE

Bacq, S., Hertel, C., & Lumpkin, G. T. (2022). Communities at the nexus of entrepreneurship and societal impact: A cross-disciplinary literature review. *Journal of Business Venturing*, 37(5), 106231.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), S. 198-213.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, S. 35-58.

Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2003). Introduction: 'Mode 2' revisited: The new production of knowledge. *Minerva*, 41(3), S. 179-194.

Owen-Smith, J. (2018). *Research universities and the public good: Discovery for an uncertain future*. Stanford University Press.

Reihlen, M.; Mone, M. (2012) Professional Service Firms, Knowledge-based Competition, and the Heterarchical Organization Form, in: *Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services*, hrsg. V. Reihlen, M.; Werr, A., Edward Elgar: Cheltenham, S. 107-126.

Reihlen, M., Seckler, C., & Werr, A. (2017). Entrepreneurial ecosystems: A conceptual framework for the professional service field. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.174>

Reihlen, M.; Wenzel, M. (2025) Vertrauen in Organisationen, in: Sandermann, P.; Schwenker, V. (Hrsg.), *Trust Issues!?! Vertrauen und gesellschaftliche Zukunft*, transcript: Bielefeld, S. 39-50.

ZWISCHEN PROTOTYP UND MARKT

Forschungsergebnisse kommen häufig nicht beim Anwender an. Abhilfe können operative Infrastrukturen schaffen, die den Engpass zwischen Prototyp und Markt verkleinern können

TEXT: DIRK SOBIRAI

Seit 2023 vertreibt die LZE GmbH eine neue Generation von Anwendungen für das vom Fraunhofer IIS mitentwickelte MPEG-H Audio System. Die Werkzeuge werden fortlaufend aktualisiert. Große Rundfunkanstalten und Streamingdienste konnten über individuelle Lizenzverträge erreicht werden. Für kleinere Tonstudios, freischaffende Toningenieure oder Spieleentwickler war dieser Weg dagegen unverhältnismäßig aufwendig. Standardisiert wurde deshalb nicht das Audiosystem, sondern sein Zugang: Lizenzmodell, Bestellprozess und digitale Bereitstellung.

Der Fall berührt ein grundsätzliches Problem des deutschen Technologietransfers. An der Qualität der Forschung allein liegt es nicht. Deutsche Publikationen haben beim sogenannten Erfindungspotenzial gegenüber den USA aufgeholt. Zugleich werden Erkenntnisse aus wichtigen Technologiefeldern häufig in Patenten ausländischer Anmelder aufgegriffen. Patentzitationen sind kein Umsatzmaß und erklären keine einzelne Ursache. Sie zeigen aber, dass wissenschaftliche Stärke und heimische wirtschaftliche Verwertung nicht automatisch zusammenfallen.

Dieser Beitrag betrachtet deshalb die wiederkehrenden operativen Aufgaben zwischen einem technisch belastbaren Ergebnis und seiner Nutzung im Markt.

MEHR INFOS

Eine Langfassung des Beitrags finden Sie auf unserer Webseite unter: <https://www.duz-open.de/de/themen/transfer-und-transformation/>

Standardisieren lassen sich nicht die Technologien selbst. Wohl aber Teile des Weges, über den sie ihre Anwender erreichen.

WO DIE LÜCKE TATSÄCHLICH LIEGT

Für marktorientierte Transferfälle lässt sich die Lücke analytisch von drei Seiten betrachten. Das ist kein etabliertes Stufenmodell. Die Ebenen wirken zusammen, verlangen aber unterschiedliche Antworten.

Messlücke: Technologische Reife wird in der Forschungsförderung häufig mit den Technology Readiness Levels (TRL) beschrieben. Die Skala reicht von der Beobachtung grundlegender Prinzipien bis zum vollständigen System im Einsatz. Kunde, Preis, Zahlungsbereitschaft und Geschäftsmodell kommen in diesen Definitionen nicht vor. Das ist kein Konstruktionsfehler: Die Skala wurde entwickelt, um technische Reife vergleichbar zu machen.

Für eine Transferdiagnose reicht sie dennoch nicht. Eine Technologie kann weit entwickelt sein und trotzdem keinen überzeugenden Anwendungsfall, keinen belastbaren Preis oder keinen geeigneten Zugangsweg besitzen. Ergänzende Ansätze behandeln deshalb Kundenbedarf, Geschäftsmodell, Finanzierung sowie Markt- und Regulierungsreife als eigene Dimensionen. Sie entwickeln sich nicht zwangsläufig im gleichen Tempo. Messdefizite beweisen keinen Transferabbruch. Eine mehrdimensionale Diagnose kann jedoch sichtbar machen, welcher Engpass als Nächstes bearbeitet werden muss. Zeit, Geld und Zuständigkeit schafft sie noch nicht.

Eine einzige zusätzliche Kennzahl würde diese Unterschiede erneut verdecken. Nützlicher ist die Frage,

>> Eine Technologie kann weit entwickelt sein und trotzdem keinen überzeugenden Anwendungsfall, keinen belastbaren Preis oder keinen geeigneten Zugangsweg besitzen <<

welcher Engpass als Nächstes ansteht und woran sich seine Überwindung erkennen lässt. Das kann je nach Vorhaben ein belastbarer Kundenbedarf, eine regulatorische Freigabe, eine Produktionsmöglichkeit oder ein tragfähiges Geschäftsmodell sein. Solche Prüfungen machen Entscheidungen im Alltag nachvollziehbarer, ohne aus technischer Reife eine scheinbar sichere Marktprognose abzuleiten.

Umsetzungslücke: In einer Befragung, an der sich 161 Hochschulen beteiligten, nannten jeweils fast neun von zehn Leitungen fehlende Zeit und fehlende Mittel als zentrale Transferhindernisse. Vier von fünf sahen sich außerstande, Finanzierungslücken nach dem Ende von Transferprojekten zu überbrücken. Die Angaben beschreiben Wahrnehmungen, keine einzelnen Projektverläufe. Zusammen mit der starken Drittmitelabhängigkeit vieler Transferstellen verweisen sie aber auf ein strukturelles Problem: Daueraufgaben treffen häufig auf befristete Ressourcen.

Zeit und Geld erklären den Engpass nicht vollständig. Forschende, Führungskräfte, Verwaltung und IP-Verantwortliche folgen unterschiedlichen Ziel- und Anerkennungslogiken. Ohne Abstimmung geraten Marktprüfung, Preisfindung, Vertragsvorbereitung, Bereitstellung und Betreuung im Alltag ins Stocken, obwohl alle Beteiligten rational handeln.

Die aktuelle EFI-Analyse beschreibt Transfer an vielen Hochschulen weiterhin als Zusatzaufgabe. Nach Schätzungen der Hochschulleitungen waren 2021 an Universitäten 51,8 Prozent der Stellen im Transferbereich drittmittelfinanziert. Institutionalisierte Transfer- oder Gründungsfreisemester fehlen vielerorts.

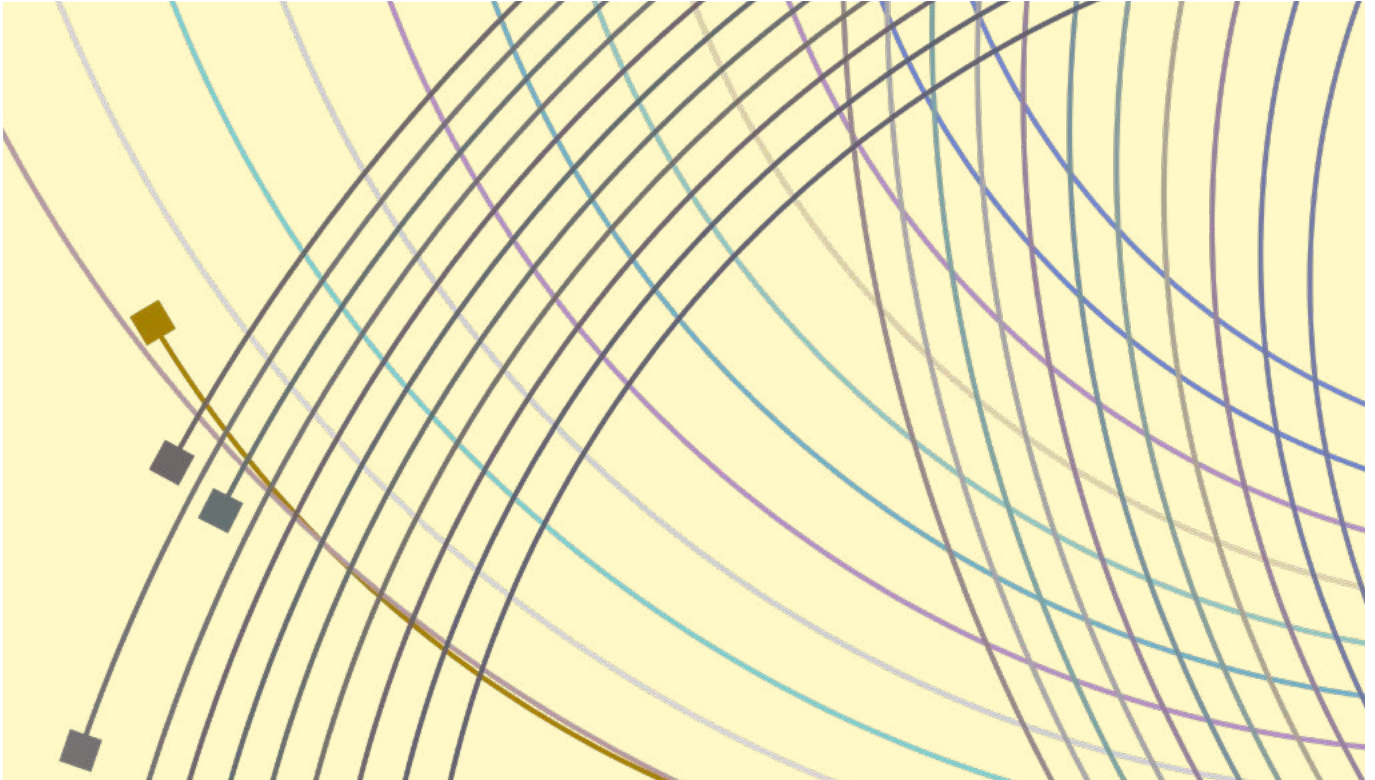
Das ist kein Kausalnachweis für gescheiterte Projekte, zeigt aber, wie wenig Transferzeit und institutionelle Kontinuität abgesichert sind. Operative Kompetenz wirkt zudem nur zusammen mit technischer Qualität, angewandtem Wissen und tatsächlicher Nachfrage.

Transaktionslücke: An der Schnittstelle zum Anwender muss eine Technologie auffindbar, verständlich und prüfbar werden. Die Forschungseinrichtung muss genug offenlegen, Nutzen und Grenzen beschreiben und verlässlich liefern. Auf der anderen Seite stehen Vertrauen, frühere Zusammenarbeit und die Fähigkeit des Unternehmens, neues Wissen in bestehende Prozesse aufzunehmen.

Auch negative Marktsignale bleiben mehrdeutig. Eine ausbleibende Bestellung kann fehlenden Bedarf oder schwache Wirtschaftlichkeit anzeigen. Sie kann ebenso bedeuten, dass das Angebot unbekannt, der Preis unverständlich, die Dokumentation unzureichend oder die Integration zu aufwendig ist. Verkaufszahlen allein erklären diese Unterschiede nicht.

Bei frühen Technologien fehlen zudem oft belastbare Vergleichspreise. Bewertungsverfahren können Annahmen ordnen und Bandbreiten begründen, liefern aber nicht zwingend einen eindeutigen Punktwert. Preis und Vertrag bleiben fallbezogene Aufgaben. Für Erprobung, Anpassung und Integration kann auch nach einer Lizenz weitere Zusammenarbeit mit den Erfinderinnen und Erfindern nötig sein. Standardisierung kann sie vorbereiten, aber nicht ersetzen.

Auch das Beihilferecht nimmt den Beteiligten die Preisentscheidung nicht ab. Bei Auftragsforschung und



Forschungsdienstleistungen kommen je nach Fall ein Marktpreis, Vollkosten zuzüglich üblicher Marge oder Verhandlungen nach dem Fremdvergleichsgrundsatz in Betracht. Bei Rechten aus Forschungsk Kooperationen können offene Verkaufsverfahren oder unabhängige Bewertungen hinzukommen. Diese Wege dienen der beihilferechtlichen Absicherung. Sie liefern keinen automatisch richtigen Preis und beseitigen nicht die Unsicherheit früher Märkte.

Die drei Ebenen greifen ineinander. Eine bessere Messung kann Ressourcenentscheidungen unterstützen, gesicherte Zuständigkeiten können Transaktionen ermöglichen, und deren Verlauf kann neue Marktevidenz liefern. Keine Ebene ersetzt die andere. Gerade deshalb ist Sichtbarkeit nur der Anfang eines funktionsfähigen Zugangswegs.

WARUM EIN MARKTPLATZ ALLEIN NICHT GENÜGT

Ein Vergleich von 35 öffentlichen und privaten Technologieplattformen ergab 2017: Sechs waren nicht mehr aktiv. Beständiger waren Angebote, bei denen Menschen Suche, Bewertung, Kontaktabbau und Vertragsabschluss begleiteten. Auch das Unternehmen yet2 verlagerte seinen Schwerpunkt vom Online-Marktplatz auf Beratung und aktive Vermittlung.

Das Problem ist nicht der digitale Zugang an sich, sondern die Vorstellung, ein Katalog könne die Arbeit zwischen Interesse und Nutzung ersetzen. Software benötigt Versionierung und Lizenzbedingungen, ein Musterbauteil Dokumentation und Logistik, eine wissenschaftliche Dienstleistung einen klaren Leistungsumfang. Sichtbarkeit ist notwendig. Funktionsfähig wird der Zugang erst durch die jeweils erforderlichen Prüfungen, Preise, Verträge, Bereitstellung und Betreuung.

EINE OPERATIVE INFRASTRUKTUR ZWISCHEN FORSCHUNG UND MARKT

In Erlangen entstand dafür eine Doppelstruktur. Das Leistungszentrum Elektroniksysteme verbindet das Fraunhofer IIS, das Fraunhofer IISB und die Friedrich-Alexander-Universität. Seit 2018 übernimmt eine GmbH als Tochter des gemeinnützigen LZE e. V. operative Aufgaben. Der Verein sichert die wissenschaftliche Verankerung; die Gesellschaft kann Verträge schließen, Produkte vertreiben und digitale Angebote betreiben. Die operative Einheit verbindet Beratung und Zugang. Sie prüft Verwertungswege, Lizenzmodelle und Geschäftsmodelle. Zugleich betreibt sie einen digitalen Kanal, über den standardisierbare Forschungstechnologien bereitgestellt werden. Ohne Beratung droht dieser Kanal zum Katalog zu werden; ohne realen Zu-

» Eine bessere Messung kann Ressourcenentscheidungen unterstützen, gesicherte Zuständigkeiten können Transaktionen ermöglichen und deren Verlauf kann neue Marktevidenz liefern «

gang bleiben Marktanalysen hypothetisch. Anfragen, Bestellungen, wiederkehrende Nutzung und Supportaufwand liefern Signale, die in die weitere Verwertungsstrategie einfließen können.

Standardisiert werden wiederkehrende Prozessbausteine. Je nach Angebot kann die GmbH etwa als Händler, Lizenznehmer oder Hauptauftragnehmer einer wissenschaftlichen Dienstleistung auftreten. Produktart und Reifegrad bestimmen Vertrag, Dokumentation und Support. Ein Evaluierungskit darf nicht wie ein Serienprodukt erscheinen; eine Dienstleistung braucht andere Leistungsversprechen als Software. Veröffentlichte Preise und Bedingungen reduzieren Einzelfallklärungen, ersetzen aber weder eine belastbare Preisbegründung noch die beihilferechtliche Prüfung.

Auslagern lassen sich vor allem Aufgaben außerhalb des wissenschaftlichen Kerngeschäfts: Exportkontrolle, internationale Logistik, Rechnungsstellung, Preisaufbereitung oder der Betrieb digitaler Dienste. Technologie, Schutzrechte, Weiterentwicklung und fachliche Betreuung bleiben bei der Forschungseinrichtung. Diese Grenze ist wichtig. Die operative Infrastruktur bereitet Entscheidungen und Transaktionen vor, trifft aber nicht anstelle der wissenschaftlichen Partner die Verwertungsentscheidung. Auch standar-

disierte Verträge müssen deshalb Zuständigkeiten, Haftung und Support für jedes Angebot klären.

Die Infrastruktur ist nicht auf die Erlanger Partner beschränkt. LZE stellt ihre Leistungen auch anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Verfügung, die Technologien für einen standardisierten Zugang aufbereiten und über einen Tech-Store bereitstellen möchten.⁹ Ob eine Technologie dafür geeignet ist, muss im Einzelfall geprüft werden.

WAS DER MPEG-H-FALL ZEIGT

Bei den Anwendungen für das MPEG-H Audio System wurde vor allem die Bereitstellung standardisiert. LZE aktualisiert die Werkzeugversionen fortlaufend über denselben Kanal. Lizenzmodell und digitaler Prozess bleiben einheitlich. Der Fall zeigt keine neu erzeugte Nachfrage, sondern den Abbau einer Zugangshürde: Auch Nutzer, für die individuelle Vertragsverhandlungen nicht praktikabel waren, erhalten die aktuellen Werkzeuge.

Aus den Bestellungen lässt sich weder ein allgemeiner Plattformeffekt noch eine zusätzliche wirtschaftliche Wertschöpfung ableiten. Sichtbar wird etwas Engeres: Sobald Lizenz und Bereitstellung als Routineprozess vorlagen, konnte eine große Zahl kleinerer

Nutzer erreicht werden. Der Kanal machte Nutzung möglich; ob daraus wirtschaftlicher Erfolg entsteht, hängt weiterhin von Technologie, Bedarf und Aufnahmefähigkeit ab.

GRENZEN UND KONSEQUENZEN

Nicht jede Forschungsleistung eignet sich für einen standardisierten Zugang. Sehr frühe Demonstratoren, hochgradig individualisierte Entwicklungsprojekte und Vorhaben, die von Beginn an auf eine Ausgründung zielen, brauchen andere Wege. Reichweite und Bestellungen zeigen Nutzung, aber noch keine volkswirtschaftliche Wirkung.

Der digitale Kanal hat außerdem ein Auswahlproblem. In ihn gelangen vor allem Technologien, die sich bereits hinreichend beschreiben, bepreisen und bereitstellen lassen. Erfolge dieser Auswahl dürfen nicht auf alle Forschungsergebnisse übertragen werden. Für eine belastbare Bewertung wären neben Bestellungen auch Bearbeitungszeit, Gesamtkosten, Abbruchgründe und Folgekooperationen nötig.

Der stärkste Beitrag des Modells ist deshalb eine Verschiebung der Perspektive: Zwischen Prototyp und Markt fehlt nicht nur Kapital. Oft fehlt ein belastbarer

Weg zum nutzbaren Angebot. Förderorganisationen könnten neben technischen Meilensteinen früher fragen, welche Nutzerannahme als Nächstes geprüft wird, über welchen Zugang das geschieht und wer die operativen Aufgaben übernimmt. Forschungseinrichtungen müssten diese Aufgaben nicht alle dauerhaft selbst aufbauen.

Ob und unter welchen Bedingungen sich dieser Ansatz übertragen lässt, wird sich im Vergleich mit weiteren Standorten zeigen. Wer andere Lösungen erprobt oder prüfen möchte, ob sich eine Technologie für die Bereitstellung über einen LZE-Tech-Store eignet, ist zum Austausch mit dem Autor eingeladen. //

DIRK SOBIRAI

Der Diplom-Kaufmann verantwortet seit 2019 das Produktmanagement der LZE GmbH in Erlangen. Zuvor leitete er am Fraunhofer IIS Projekte in der Satellitenkommunikation, arbeitete im Technologietransfer des Helmholtz-Zentrums Dresden-Rossendorf und war für die Gründungsinitiative dresden|exists an der Technischen Universität Dresden tätig. Die im Beitrag geschilderten Prozesse und Fallbeispiele entstammen seinem heutigen Verantwortungsbereich bei der LZE GmbH.

Kontakt: dirk.sobirai@lze-innovation.de

<https://www.lze-innovation.de>

Anzeige

TRANSFER ALLIANZ
DEUTSCHER VERBAND FÜR
WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER

Save THE Date

TA - Konferenz
08.06. - 09.06.2027
KIEL

TRANSFERALLIANZ - DER VERBAND FÜR WISSENS- UND
TECHNOLOGIETRANSFER IN DEUTSCHLAND
WWW.TRANSFERALLIANZ.DE

QUELLENANGABEN

Albats, Etzkowitz und Kalthaus (2025): „Digital platforms for academia–industry knowledge exchange“.

Bruneel, D’Este und Salter (2010): „Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration“.

Europäische Kommission: Horizon Europe Work Programme 2026–2027, General Annexes, Definitionen der Technology Readiness Levels.

Expertenkommission Forschung und Innovation: Jahresgutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2026.

Hamilton und Philbin (2020): „Knowledge Based View of University Tech Transfer“.

Jensen und Thursby (2001): „Proofs and Prototypes for Sale“.

Kobos et al. (2018): „Timing is everything: A technology transition framework for regulatory and market readiness levels“.

KTH Innovation: KTH Innovation Readiness Level™.

Min, Kim und Vonortas (2020): „Public technology transfer, commercialization and business growth“

NASA: Technology Readiness Levels Demystified; NASA Systems Engineering Handbook

Olechowski et al. (2020): „Technology readiness levels: Shortcomings and improvement opportunities“

Stifterverband/Heinz Nixdorf Stiftung: Hochschul-Barometer 2025

UN Inter-agency Task Team: An Online Platform for the UN Technology Facilitation Mechanism – Independent Technical Assessment Findings, 2017.

Wachsmuth-Pohle et al. (2025): Psychologie trifft Technologietransfer. Ein Praxisguide für wirksame Transfer-Anreize in Forschungseinrichtungen. Das Projekt umfasst 28 Interviews und eine Onlinebefragung mit 138 Teilnehmenden an Fraunhofer IIS und IISB; Übertragbarkeit und Aussagen zur Langzeitwirkung sind begrenzt.

WIPO: Intellectual Property Valuation Basics for Technology Transfer Professionals, 2025.

NACHHALTIGE TRANSFERSTRUKTUREN HABEN PRIORITÄT

„Transformation gestalten, Transfer stärken, Zukunft sichern. Wie aus wissenschaftsbasierten Ökosystemen echte Innovationskraft entsteht“ – so lautete der Titel der diesjährigen Jahrestagung der TransferAllianz, die vom 18. bis 19. Juni 2026 in Dresden stattfand. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Ergebnisse | Von Christiane Bach-Kaienburg

Rund 230 Transferexpertinnen und -experten waren der Einladung der TransferAllianz nach Dresden gefolgt, um darüber zu diskutieren, wie Forschungseinrichtungen ihre Transferwirkung nachhaltig steigern können. Die Eröffnungs-Keynote von Stephanie Reimann Izhak (Volkswagen Group) setzte hierfür den strategischen Rahmen: Erfolgreiche Innovation entsteht nicht durch einzelne Kooperationen, sondern durch leistungsfähige Innovationsökosysteme, in denen Wissenschaft, Wirtschaft, Start-ups und weitere Akteurinnen und Akteure ihre jeweiligen Stärken gezielt zusammenbringen. Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden geeignete Ansprechpersonen („Champions“), gemeinsames Zielverständnis, schlanke Prozesse, gegenseitiges Vertrauen sowie die Wahl der jeweils passenden Kooperationsform identifiziert. Die Botschaft der Keynote – „It takes an ecosystem – not just a partnership – to drive real innovation.“ – zog sich als roter Faden durch die gesamte Konferenz.

Die Workshops bestätigten diese Perspektive und machten deutlich, dass Transfer künftig stärker als strategische Kernaufgabe wissenschaftlicher Einrichtungen verstanden werden muss. Ein zentrales Ergebnis war, dass „nachhaltige Transferstrukturen wichtiger sind als einzelne Förderprogramme oder zeitlich begrenzte Projekte“. Transfer benötigt dauerhaft etablierte Organisationseinheiten, professionelle Transfer-

managerinnen und -manager, stabile Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft sowie langfristige Förderinstrumente, die Transferprojekte von der ersten Idee über Validierung und Markteintritt bis hin zur Verstetigung begleiten.

Ein weiterer Schwerpunkt war die „Professionalisierung und Qualifizierung im Transfer“. Die Diskussionen zeigten, dass der Erfolg von Transferprojekten wesentlich von den Kompetenzen der beteiligten Personen abhängt. Empfohlen wurden deshalb systematische Qualifizierungsangebote für Forschende und Transferstellen, die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen bereits in Studium und Promotion, Mentoring-Programme sowie die stärkere Anerkennung von Transferleistungen in wissenschaftlichen Karrierewegen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Communities of Practice und der kontinuierliche Erfahrungsaustausch zwischen Transferorganisationen wesentlich dazu beitragen können, erfolgreiche Methoden schneller zu verbreiten.

Mehrere Workshops beschäftigten sich mit der „Weiterentwicklung von Transfermethoden und Standards“. Dabei wurde deutlich, dass Transferinstrumente stärker standardisiert und gleichzeitig flexibel an unterschiedliche Ausgangssituationen angepasst werden

>> Erfolgreicher Transfer entsteht nicht durch einzelne Projekte oder Instrumente, sondern durch professionell gestaltete Innovationsökosysteme, in denen qualifizierte Menschen, nachhaltige Strukturen, gemeinsame Standards und starke Partnerschaften zusammenwirken <<

sollten. So wurden die Innovation Readiness Level (IRL) als geeignetes Instrument bewertet, um Innovationsfortschritte transparent darzustellen, Projekte objektiver zu bewerten, Übergaben zwischen Förder- und Beratungsangeboten zu erleichtern und den Austausch zwischen Transferorganisationen zu verbessern. Gleichzeitig wurde empfohlen, eine bundesweite IRL-Community aufzubauen und die Weiterentwicklung mit internationalen Initiativen sowie der entstehenden ISO-Standardisierung zu verzahnen.

Auch im Bereich „Ausgründungen und IP-Transfer“ bestand Einigkeit darüber, dass es kein universelles Beteiligungs- oder Lizenzierungsmodell gibt. Vielmehr hängt die Wahl geeigneter Transfermodelle vom Reifegrad der Technologie, dem Kapitalbedarf, den Interessen der Einrichtung, den Anforderungen der Investorinnen und Investoren sowie den langfristigen Verwertungszielen ab. Die Vorstellung des German Spin-off Framework (GSOF) griff diese Erkenntnisse unmittelbar auf. Erstmals verständigten sich Wissenschaftseinrichtungen, Technologietransferstellen, Venture-Capital-Gesellschaften und Investorennetzwerke auf gemeinsame Leitplanken für IP-Transfer, Beteiligungsmodelle und Spin-off-Verhandlungen. Das Framework wurde als wichtiger Schritt hin zu bundesweit einheitlichen, transparen-

ten und investorenkompatiblen Rahmenbedingungen bewertet und unterstützt das in den Workshops formulierte Ziel, Transferprozesse planbarer und effizienter zu gestalten.

Ein weiterer Themenblock widmete sich der „Zusammenarbeit mit Unternehmen und regionalen Innovationsökosystemen“. Die Workshops zeigten, dass erfolgreiche Industriekooperationen vor allem auf langfristigen persönlichen Beziehungen, klaren Ansprechpartnern, einfachen Prozessen, gegenseitigem Vertrauen und einem gemeinsamen Problemverständnis beruhen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass unterschiedliche Kooperationsformen – etwa Auftragsforschung, Forschungsk Kooperationen, Stiftungsprofessuren, Challenge-Formate oder Kooperationen mit Start-ups – jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen und situationsabhängig eingesetzt werden sollten. Regionale Innovationsökosysteme können ihre Wirkung insbesondere dann entfalten, wenn Hochschulen, Kommunen, Wirtschaftsförderungen, Kammern und Unternehmen ihre Angebote entlang des gesamten Innovations- und Gründungsprozesses koordinieren.

Mehrere Workshops unterstrichen zudem die Bedeutung von „Validierungsförderung und Ideenwettbewerben“ als niedrigschwellige Einstiegsinstrumente für

den Transfer. Besonders wirksam sind diese Formate dann, wenn sie nicht isoliert durchgeführt werden, sondern mit Qualifizierungsmaßnahmen, Mentoring, Netzwerkangeboten und einer systematischen Nachverfolgung der Projekte verbunden werden. Ebenso wurde empfohlen, Forschende frühzeitig für Transferpotenziale zu sensibilisieren, unternehmerische Herausforderungen gemeinsam mit Unternehmen zu entwickeln und Transfer stärker in Lehre und wissenschaftliche Ausbildung zu integrieren.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der TransferAllianz-Konferenz 2026 einen gemeinsamen Paradigmenwechsel: Erfolgreicher Transfer entsteht nicht durch einzelne Projekte oder Instrumente, sondern durch professionell gestaltete Innovationsökosysteme, in

denen qualifizierte Menschen, nachhaltige Strukturen, gemeinsame Standards und starke Partnerschaften zusammenwirken. Nur wenn diese Elemente dauerhaft zusammengedacht werden, kann wissenschaftliche Exzellenz ihre volle gesellschaftliche und wirtschaftliche Wirkung entfalten und einen nachhaltigen Beitrag zur Innovationsfähigkeit Deutschlands leisten. //

CHRISTIANE BACH-KAIENBURG

ist Geschäftsführerin der TransferAllianz, deren Vorstand sie zuvor angehörte. Im Rahmen der Exzellenzinitiative hat sie die Transferorganisation an der TU Dresden aufgebaut, eine Transferstrategie implementiert, mehrere Transferprojekte geleitet und Leistungsangebote im Transfer entwickelt.

Kontakt: christiane.bach-kaienburg@transferallianz.de

AUS DEN DISKUSSIONEN LASSEN SICH FOLGENDE ZENTRALEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ABLEITEN:

- Transfer strategisch als Daueraufgabe institutionell verankern und durch langfristige Transferstrukturen sowie kontinuierliche Förderinstrumente absichern.
- Transferkompetenzen systematisch durch Qualifizierungsprogramme, Mentoring und Communities of Practice entwickeln und Transferleistungen stärker wissenschaftlich anerkennen.
- Gemeinsame Standards und Methoden – beispielsweise Innovation Readiness Level oder das German Spin-off Framework – etablieren, um Transparenz, Vergleichbarkeit und Kooperation zwischen Einrichtungen zu verbessern.
- Transferinstrumente konsequent am Reifegrad der Innovation und den jeweiligen Zielgruppen ausrichten, anstatt universelle Standardlösungen anzustreben.
- Industrie- und Innovationspartnerschaften langfristig aufbauen, persönliche Netzwerke stärken, Prozesse vereinfachen und Vertrauen als zentrale Voraussetzung erfolgreicher Kooperationen verstehen.
- Ideenwettbewerbe, Validierungsförderung und regionale Innovationsökosysteme als aufeinander abgestimmte Elemente einer durchgängigen Transferpipeline weiterentwickeln.

WORKSHOP- ERGEBNISSE

WS 1: From Research Team to Founding Team – Spinout Readiness in Practice

Der Workshop beleuchtete anhand konkreter Verhaltensweisen, wann sich ein Forschungsteam zu einem gründungsreifen Founding-Team entwickelt und welche Warnsignale auf fehlende Spin-out-Readiness hinweisen. Im Mittelpunkt standen vier zentrale Verhaltensdimensionen – Teambeziehungen, Handlungsorientierung, Verantwortungsübernahme und Lernbereitschaft –, die den Gründungsprozess maßgeblich beeinflussen und gezielt entwickelt werden können. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass der Erfolg von Deep-Tech-Ausgründungen häufig weniger an der Technologie als an der Teamdynamik scheitert und die Begleitung der Teamentwicklung daher frühzeitig beginnen sollte. Besonders wertvoll war der Austausch darüber, dass Transferstellen bundesweit ähnliche Herausforderungen und Verhaltensmuster in Gründungsteams beobachten und entsprechende Erfahrungen teilen. Als zentrales Fazit nahmen die Teilnehmenden mit, dass Verhaltensweisen die Grundlage erfolgreicher Gründungsprozesse bilden und TTOs mit geeigneten Gesprächsimpulsen die Entwicklung von Forschungsteams zu leistungsfähigen Founding-Teams gezielt unterstützen können. Die im Workshop erarbeiteten Erkenntnisse sollen in einer praxisorientierten Checkliste für die Transfer-Community gebündelt werden, um Transferstellen ein hilfreiches Instrument für die Gründungsberatung und die frühzeitige Identifikation gründungsreifer Teams an die Hand zu geben.

WS 2: IP-Transfer in Spin-offs – Europa effizienter und schneller

Der Workshop stellte die aktuellen europäischen Leitlinien für den IP-Transfer in Spin-offs vor und verglich die Ansätze aus Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz und Dänemark mit dem Ziel, bewährte Modelle für faire, investorenkompatible und effiziente Ausgründungsprozesse zu diskutieren. Im Mittelpunkt standen transparente „Landing Zones“ für Lizenz- und Beteiligungsmodelle sowie standardisierte Verhandlungsrahmen, die den IP-Transfer beschleunigen und gleichzeitig die Interessen von Forschungseinrichtungen, Gründenden und Investoren ausgewogen berücksichtigen. Besonders hervorgehoben wurden die von der TransferAllianz erarbeiteten Positionspapiere für Life Sciences und Deep Tech sowie das neue German Spin-off Framework, das gemeinsam mit Investoren, Transferstellen und Forschungseinrichtungen entwickelt wurde und sich an international etablierten Leitlinien orientiert. In der Diskussion bestand Einigkeit, dass transparente Standards und klar definierte Prozesse langwierige Verhandlungen reduzieren, die Planbarkeit für alle Beteiligten erhöhen und die Professionalisierung des Technologietransfers unterstützen. Als wichtiges Ergebnis wurde festgehalten, dass die Weiterentwicklung und breite Anwendung gemeinsamer Leitlinien einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des deutschen Spin-off-Ökosystems leisten kann.

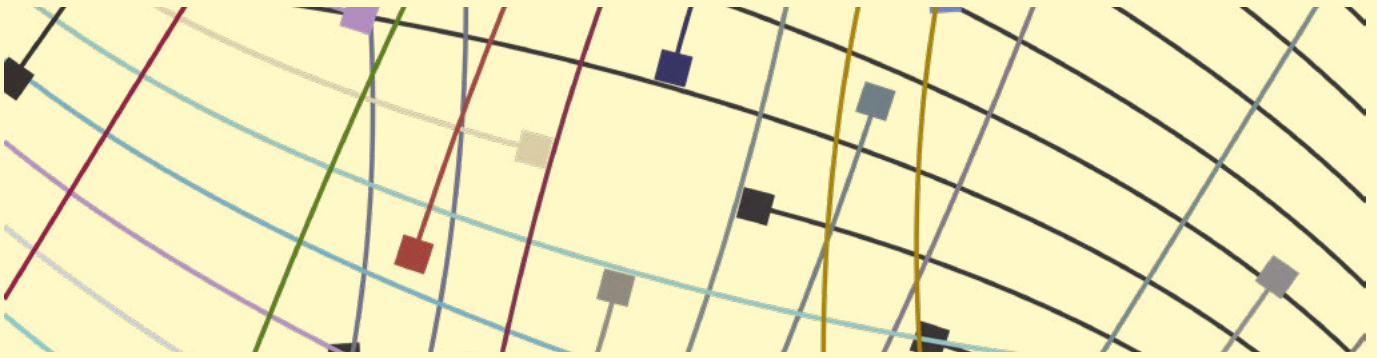
» Erfolgreicher Transfer erfordert vor allem leistungsfähige Innovationsökosysteme mit klaren Anlaufstellen, starken Netzwerken und einer engen Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Intermediären «

WS 3: Transfer im Vergleich – Was können wir von der ETH Zürich lernen?

Der Workshop zeigte, dass erfolgreiche Transferökosysteme auf transparenten Richtlinien, klaren Prozessen und einer strategischen Verankerung des Transfers in der Hochschulleitung beruhen. Am Beispiel der ETH Zürich wurde deutlich, dass standardisierte Expresslizenzverfahren, flexible Modelle für Lizenzierung und IP-Übertragung sowie transparente Beteiligungsregelungen Ausgründungen erheblich beschleunigen und die Planbarkeit für alle Beteiligten erhöhen können. Als weitere Erfolgsfaktoren wurden ein unternehmerisches Mindset der Gründungsteams, eine konsequent am USP (Unique Selling Point) ausgerichtete Patentstrategie sowie ein professionelles Transfer- und Patentmanagement identifiziert. Diskutiert wurden zudem Lösungen für Patente mit langen Entwicklungszyklen sowie der Umgang mit Software, Daten und steigenden Compliance-Anforderungen. Die Teilnehmenden nahmen insbesondere den Impuls mit, durch standardisierte und gründungsfreundliche Transferprozesse die Geschwindigkeit, Transparenz und Attraktivität von Ausgründungen an ihren eigenen Einrichtungen zu erhöhen.

WS 4: Transfer ohne Umwege – Wie Forschung schnell und wirksam in KMU ankommt

Der Workshop zeigte anhand von Praxisbeispielen und interaktiven Diskussionen, wie Transferstrukturen gestaltet werden können, damit Forschungsergebnisse schneller, verständlicher und niedrigschwelliger bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ankommen. Ein zentrales Ergebnis war, dass erfolgreicher Transfer vor allem leistungsfähige Innovationsökosysteme mit klaren Anlaufstellen, starken Netzwerken und einer engen Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Intermediären erfordert. Die Teilnehmenden identifizierten als wesentliche Herausforderungen die geringe Sichtbarkeit von Transferangeboten, den hohen administrativen Aufwand für KMU sowie fehlende passgenaue Unterstützungsstrukturen und Ansprechpartner. Als konkrete Maßnahmen wurden KMU-orientierte Förder- und Transferformate, branchenspezifische Angebote, administrative Unterstützung für Unternehmen, die stärkere Einbindung erfolgreicher universitärer Spin-offs sowie zentrale Anlaufstellen und Innovationsscouts als Brücken zwischen Wissenschaft und Mittelstand empfohlen. Darüber hinaus bestand Einigkeit, dass Hochschulen Transferkompetenzen und unternehmerisches Denken durch gezielte Weiterbildungsangebote für Forschende und Transfermitarbeitende stärken, Industrieerfahrung stärker wertschätzen und ein transferorientiertes Mindset als festen Bestandteil ihrer Innovationskultur etablieren sollten.



WS 5: Karriere macht Transfer – Transfer macht Karriere? Wissenschaftliche Laufbahnen neu denken: Strukturen, Anreize und Personalentwicklung

Der Workshop identifizierte zentrale Hebel, um wissenschaftliche Karrierewege stärker mit Transferleistungen zu verzahnen und daraus konkrete Empfehlungen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen abzuleiten. Für Studium und Graduiertenqualifizierung wurden praxisorientierte Lehr- und Prüfungsformate wie Service Learning, Challenge-based Learning sowie Produktentwicklungen oder Businesspläne als Prüfungsleistungen empfohlen. Zudem wurden transferorientierte Studiengänge mit einer Kombination aus MINT und MBA angeregt. Im Bereich Promotion und Berufung sprachen sich die Teilnehmenden dafür aus, Industrie- und Praxispromotionen stärker zu etablieren, Transferaktivitäten als Berufungskriterium zu verankern und Rotationsprofessuren zwischen Hochschule und Wirtschaft einzuführen. Darüber hinaus wurde empfohlen, Transferleistungen durch geeignete Bewertungs- und Anreizsysteme stärker wertzuschätzen, Transferorientierung im Fördersystem zu verankern und den wissenschaftlichen Nachwuchs frühzeitig durch gemeinsame Transferformate mit Unternehmen einzubinden. Die erarbeiteten Leitsätze verdeutlichen, dass eine transferfreundliche Personalentwicklung sowohl strukturelle Änderungen in Karriere- und Berufungsverfahren als auch einen Kulturwandel hin zu einer stärkeren Anerkennung von Transferleistungen erfordert.

WS 6: Vom Einzelspieler zum Ökosystem-Architekten – Wie KI den Transfermanager neu definiert

Der Workshop machte deutlich, dass Künstliche Intelligenz die Rolle von Transfermanagerinnen und -managern grundlegend verändert: Routinetätigkeiten können zunehmend automatisiert werden, während strategische Aufgaben wie Beziehungsmanagement, institutionelle Vernetzung und Portfoliosteuerung an Bedeutung gewinnen. Die Teilnehmenden diskutierten das Leitbild eines „AI-first Transfer Office“, in dem agentenbasierte KI-Systeme administrative Prozesse, Recherchen und Transferworkflows unterstützen und Transfermanager künftig als Systemarchitekten, Strategen und Beziehungsgestalter agieren. Als zentrale Voraussetzungen für diesen Wandel wurden integrierte Datenstrukturen, maschinenlesbare Informationen sowie neue Kompetenzen im Bereich KI-gestützter Prozessgestaltung, Datenmanagement und Governance identifiziert. Die Diskussion machte zugleich deutlich: Der Wandel kann nicht allein auf Ebene einzelner Transferstellen gelingen, sondern erfordert auch gemeinsame Aktivitäten der Transfer-Community sowie geeignete organisatorische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen. Daraus ergeben sich Impulse, den Kompetenzaufbau durch Weiterbildungsangebote, den Austausch von Best Practices und die Entwicklung gemeinsamer Standards für KI-gestützte Transferprozesse zu fördern. Gleichzeitig könnte der Wandel durch Investitionen in interoperable Dateninfrastrukturen und geeignete Förderprogramme für die digitale Transformation des Technologietransfers unterstützt werden.

WS 7: IP-Bewertung und Monetarisierung von Software- und KI-Spin-offs – Wertermittlung jenseits des Patents

Der Workshop zeigte, dass die Bewertung und Monetarisierung von Software- und KI-Spin-offs nicht primär auf klassischen Patenten basiert, sondern auf der strukturierten Erfassung eines IP-Asset-Bündels aus Quellcode, Daten, Modellen, Know-how, Verträgen und organisatorischen Prozessen. Als zentrales Ergebnis wurde herausgearbeitet, dass eine belastbare Wertermittlung vor allem eine saubere Klärung der Rechtekette, eine transparente Strukturierung der Bewertungsgrundlagen sowie die systematische Erfassung technischer, rechtlicher und regulatorischer Risiken voraussetzt. Dabei wurden Risiken nicht als reine Wertabschläge, sondern als konkrete Arbeitsaufträge zur Verbesserung der Verhandlungsposition verstanden. Die Teilnehmenden diskutierten gründungskompatible Monetarisierungsmodelle – darunter gestufte Lizenzmodelle, Meilensteinzahlungen, Optionen und Exit-Fee-Modelle – und betonten, dass regulatorische Anforderungen aus dem EU AI Act, dem Cyber Resilience Act, Datenschutz sowie Open-Source-Lizenzen frühzeitig als Wert-, Risiko- und Vertragsfaktoren berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus wurde auf das German Spin-off Framework als Orientierung für investorenkompatible IP-Transfermodelle verwiesen und deutlich gemacht, dass Software-IP künftig stärker anhand ihrer wirtschaftlichen Verwertbarkeit als anhand formaler Schutzrechte bewertet werden sollte. Das bedeutet: Es müssen Empfehlungen, Leitfäden und Weiterbildungsangebote zur Bewertung und Monetarisierung von Software- und KI-IP sowie Musterprozesse für die IP-Erfassung und Rechtekklärung entwickelt werden. Gleichzeitig könnte die Professionalisierung des Technologietransfers durch rechtssichere Rahmenbedingungen, standardisierte Bewertungs- und Vertragsmodelle sowie die Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen in Förderprogrammen und Gründungsinstrumenten gezielt unterstützt werden.

WS 8: Club-Modelle für strategische Unternehmenspartnerschaften

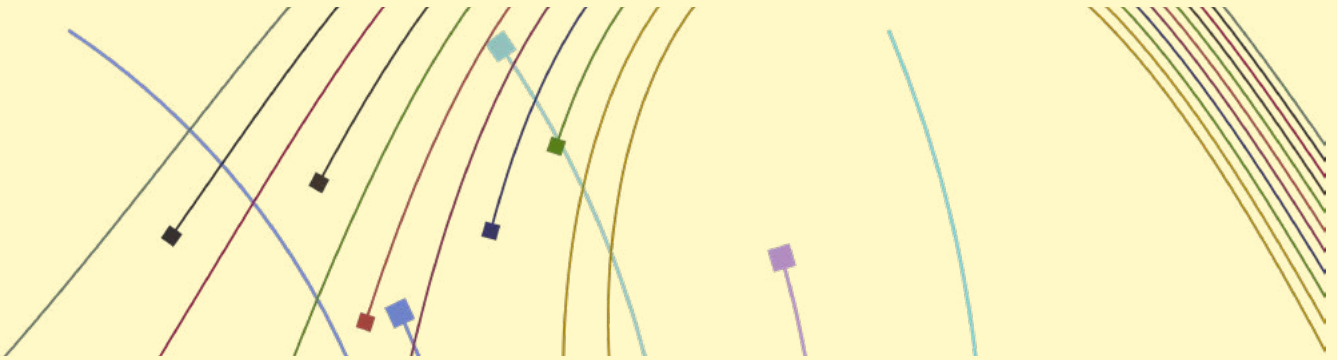
Der Workshop zeigte anhand unterschiedlicher Club- und Mitgliedschaftsmodelle, wie strategische Unternehmenspartnerschaften zwischen Hochschulen und Wirtschaft langfristig aufgebaut und erfolgreich gestaltet werden können. Als zentrales Ergebnis wurde deutlich, dass Vertrauen, persönliche Beziehungen und ein gemeinsames Verständnis der Kooperationsziele wichtiger für den Erfolg sind als ein bestimmtes Organisationsmodell. Die Teilnehmenden identifizierten zudem die institutionelle Verankerung des Transfers, die Unterstützung durch die Hochschulleitung, klare Zuständigkeiten sowie professionelle Matchmaking-Formate und zentrale Ansprechpartnerinnen und -partner als wesentliche Voraussetzungen für nachhaltige Kooperationen. Gleichzeitig bestand Einigkeit darüber, dass strategische Partnerschaften als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden müssen, der ausreichend Zeit, geeignete Anreizsysteme und regelmäßige Austauschformate erfordert. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Transferstrukturen langfristig und institutionell abzusichern: Der Aufbau und die Pflege strategischer Unternehmenspartnerschaften sind Daueraufgaben, die auf Vertrauen, Kontinuität und persönlichem Beziehungsmanagement beruhen und daher nicht dauerhaft durch befristete, drittmittel- oder projektfinanzierte Stellen geleistet werden können. Impulse ergeben sich deshalb sowohl für Hochschulen als auch für Politik und Fördermittelgeber, Transfer stärker als strategische Kernaufgabe zu verankern, dauerhaft finanzierte Transferstrukturen auszubauen und Förderinstrumente so weiterzuentwickeln, dass langfristige Partnerschaften über einzelne Projekt- und Förderzeiträume hinaus ermöglicht werden.

WS 9: Wissen als (Markt-)Wert? Transfer neu denken – Ansätze aus dem Catalyst GER Projekt

Der Workshop zeigte, dass Wissenstransfer weit über Patente und Ausgründungen hinausgeht und insbesondere in den Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften großes Potenzial für gesellschaftlichen Impact und nachhaltige Transfermodelle bietet. Am Beispiel des Pilotprogramms Catalyst GER wurde deutlich, dass niedrigschwellige, mehrstufige Qualifizierungs- und Coachingformate Forschende frühzeitig dabei unterstützen können, Anwendungsfelder zu identifizieren, Transferpotenziale zu entwickeln und tragfähige Wirkungs- und Geschäftsmodelle zu erarbeiten – ohne Gründungszwang oder eine Abkehr von der Wissenschaft. Die hohe Nachfrage nach dem Programm sowie erste erfolgreich validierte Projekte und Pilotanwendungen unterstreichen den Bedarf an strukturierten Angeboten für wirkungsorientierten Wissenstransfer auch außerhalb klassischer Deep-Tech-Disziplinen. In der Diskussion wurde deutlich, dass Wissenstransfer in den Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften stärker sichtbar gemacht, fachspezifisch ausgestaltet und als strategische Aufgabe der Hochschulen verankert werden muss. Daraus ergeben sich Impulse, Best Practices für den SHAPE-Transfer aufzubereiten, Qualifizierungsangebote für Transferstellen zu entwickeln sowie den Aufbau einer bundesweiten Community, gemeinsamer Transfermethoden und Projektpipelines zu unterstützen. Voraussetzung hierfür sind nachhaltige Transferstrukturen und langfristige Förderprogramme, die eine kontinuierliche Begleitung von Forschenden entlang des gesamten Transferprozesses – von der ersten Impact-Idee bis zur Verfestigung erfolgreicher Projekte – ermöglichen.

WS 10: Mehr als die Summe der Teile – Wie heben Hochschulen und Startup Factories ihr gemeinsames Potenzial?

Der Workshop widmete sich der Frage, wie Hochschulen und Startup Factories ihre jeweiligen Stärken besser bündeln können, um Gründungsteams entlang des gesamten Innovationsprozesses wirksamer zu unterstützen. Es wurden unterschiedliche Kooperationsmodelle, Finanzierungsansätze und organisatorische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit diskutiert. Aus diesen Diskussionen lässt sich ableiten, dass eine enge strategische Abstimmung, transparente Rollenverteilungen und die Bündelung komplementärer Kompetenzen entscheidend sind, um Gründungsunterstützung effizienter zu gestalten und Doppelstrukturen zu vermeiden. Ebenso wurde deutlich, dass gemeinsame Kommunikations- und Vernetzungsformate sowie ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Hochschulen und Startup Factories wesentlich dazu beitragen können, Sichtbarkeit, Koordination und den Zugang zu Unterstützungsangeboten für Gründungsteams zu verbessern. Daraus ergeben sich Anregungen, langfristige Kooperationsstrukturen zwischen Hochschulen und Startup Factories aufzubauen, gemeinsame Standards und Schnittstellen für die Zusammenarbeit zu entwickeln sowie geeignete Finanzierungs- und Governance-Modelle zu etablieren, die eine nachhaltige Zusammenarbeit und die Bündelung regionaler Innovationskompetenzen ermöglichen.



WS 11: Erfolgreiche Spin-offs – IP-Transfermodelle in der Praxis

Der Workshop verdeutlichte anhand der Ansätze der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft und der TU Darmstadt, dass es für den IP-Transfer in Spin-offs kein allgemeingültiges „One-fits-all“-Modell gibt. Vielmehr hängt die Wahl des geeigneten Transfer- und Beteiligungsmodells von einer Reihe von Faktoren ab, darunter der Reifegrad der Technologie, die Art des geistigen Eigentums (z. B. patentbasierte Deep-Tech-Innovation oder Software), der Kapitalbedarf des Gründungsvorhabens, die Liquidität des Start-ups, regulatorische Anforderungen sowie die strategischen Ziele der Forschungseinrichtung und die Erwartungen von Investorinnen und Investoren. Die Diskussion machte zugleich deutlich, dass flexible Baukastensysteme mit verschiedenen Transferoptionen – von der Lizenzierung über IP-Übertragungen bis hin zu offenen oder virtuellen Beteiligungen – den unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Ausgründungen besser gerecht werden als starre Standardlösungen. Daraus ergeben sich Impulse, praxistaugliche Entscheidungshilfen für die Auswahl geeigneter IP-Transfermodelle zu entwickeln, den Erfahrungsaustausch zu investorenkompatiblen Beteiligungs- und Lizenzierungsmodellen zu intensivieren und Forschungseinrichtungen bei der Einführung flexibler, standardisierter und zugleich gründungsfreundlicher IP-Transferstrukturen zu unterstützen.

WS 12: Validierungsförderung als Modell zur effektiven Forschungsverwertung

Der Workshop zeigte am Beispiel der sächsischen Validierungsförderung, dass eine erfolgreiche Forschungsverwertung neben der Finanzierung vor allem eine strukturierte Begleitung der Projekte durch Transferstellen, Mentorinnen und Mentoren sowie starke Netzwerke erfordert. Als größte Hemmnisse wurden fehlende Anreize und Ressourcen für Transfer in der Wissenschaft, ein unzureichender Marktbezug sowie zu geringe Kontakte zwischen Forschung und Unternehmen identifiziert. Als zentrale Lösungsansätze empfahlen die Teilnehmenden, Transferkompetenzen frühzeitig in Studium und wissenschaftlicher Ausbildung zu verankern, Unternehmen stärker durch Challenge-Formate und Vernetzungsangebote einzubinden sowie Forschende während der gesamten Validierungsphase eng zu begleiten. Daraus ergeben sich Impulse, Validierungsförderung stärker mit Qualifizierungs-, Mentoring- und Netzwerkangeboten zu verzahnen und Transferstrukturen so auszugestalten, dass Forschende ihre Projekte kontinuierlich bis zur Marktreife weiterentwickeln können.

» Vertrauen, persönliche Beziehungen und ein gemeinsames Verständnis der Kooperationsziele sind wichtiger für den Erfolg als ein bestimmtes Organisationsmodell «

WS 13: Green Tech Valley Mittelsachsen – Gemeinsam Innovation ermöglichen

Der Workshop verdeutlichte am Beispiel des Green Tech Valley Mittelsachsen, dass erfolgreiche Green-Tech-Ökosysteme nur durch das koordinierte Zusammenwirken von Hochschulen, Transferstellen, Wirtschaftsförderung, Unternehmen, Kommunen und Infrastrukturpartnern entlang des gesamten Startup-Lebenszyklus entstehen. Als zentraler Erfolgsfaktor wurde ein integriertes Unterstützungsmodell identifiziert, das Forschung, Validierung, Gründung, Wachstum und Ansiedlung nahtlos miteinander verbindet und klare Rollen sowie Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteurinnen und Akteure definiert. Deutlich wurde zudem, dass starke Hochschulen und professioneller Transfer die Grundlage für regionale Wertschöpfung bilden, der Erfolg jedoch maßgeblich von belastbaren Netzwerken, einer aktiven Koordination und einer gemeinsamen regionalen Strategie abhängt. Für die Übertragbarkeit auf andere Regionen wurden insbesondere eine koordinierende Ankerinstitution, langfristige Kooperationen sowie Vertrauen und kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen den Partnern als wesentliche Voraussetzungen herausgearbeitet. Daraus ergeben sich Impulse, regionale Transfer- und Gründungsökosysteme strategisch entlang der gesamten Startup Journey zu entwickeln, Kommunen und Wirtschaftsförderungen stärker in Transferstrategien einzubinden und nachhaltige Kooperationsstrukturen aufzubauen, die über einzelne Projekte hinaus Bestand haben.

WS 14: Innovationsfortschritte verstehen und gestalten – Arbeiten mit dem Innovation Readiness Level

Der Workshop zeigte, dass das Innovation Readiness Level (IRL) weit über die Bewertung des technologischen Reifegrads hinausgeht und Transferprojekte ganzheitlich entlang der Dimensionen Markt, Geschäftsmodell, Team, Finanzierung und IP strukturiert begleiten kann. Die Teilnehmenden bewerteten insbesondere die Mehrdimensionalität des Frameworks als großen Mehrwert, da Entwicklungsfortschritte objektiver erfasst, Beratungsprozesse transparenter gestaltet und Übergaben zwischen Transferakteurinnen und -akteuren erleichtert werden können. Gleichzeitig wurde deutlich, dass das IRL einen Perspektivwechsel erfordert: Im Mittelpunkt steht nicht die Erfüllung einzelner Meilensteine, sondern die systematische Reduktion von Unsicherheiten und die kontinuierliche Entwicklung der Transferreife. Als wichtige Herausforderung wurden die Integration in bestehende Förder-, Berichts- und Steuerungssysteme sowie die Anschlussfähigkeit an etablierte Standards diskutiert, unter anderem im Zusammenhang mit der Entwicklung der ISO-56000-Reihe. Daraus ergeben sich Impulse, das IRL als gemeinsames Instrument für Transfermanagement und Gründungsberatung weiter zu erproben, Qualifizierungsangebote für Transferstellen zu entwickeln, Good-Practice-Anwendungen zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen auszutauschen sowie eine deutsche IRL-Community aufzubauen, die den fachlichen Austausch bündelt und sich eng mit internationalen Partnern zur Weiterentwicklung und Harmonisierung des Frameworks abstimmt.

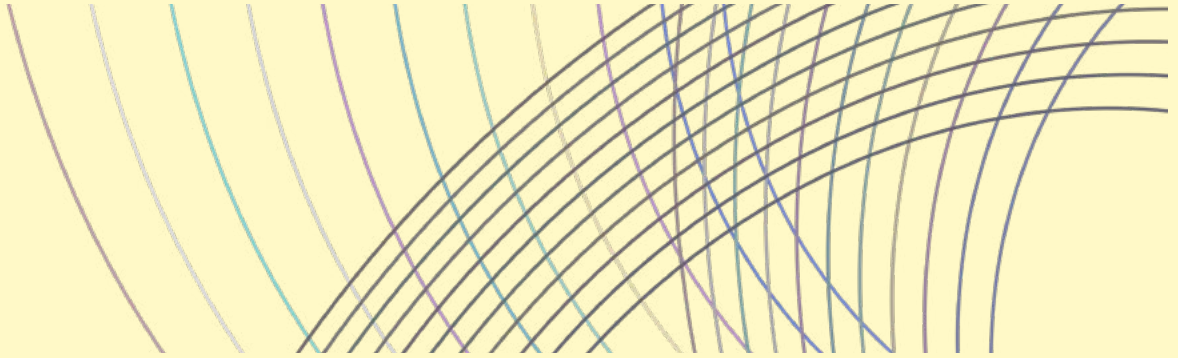
>> Starke Hochschulen und professioneller Transfer bilden die Grundlage für regionale Wertschöpfung, jedoch hängt der Erfolg maßgeblich von belastbaren Netzwerken, einer aktiven Koordination und einer gemeinsamen regionalen Strategie ab <<

WS 15: Wissenschaftliche und kommunale Akteure als gemeinsame Schöpfer sozialer Innovation

Der Workshop verdeutlichte, dass soziale Innovationen insbesondere in strukturschwachen Regionen dann erfolgreich entstehen, wenn Wissenschaft, Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft von Beginn an partnerschaftlich und kokreativ zusammenarbeiten. Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden der Aufbau von Vertrauen, eine gemeinsame Sprache, klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die schrittweise Übertragung von Verantwortung auf die regionalen Akteurinnen und Akteure (Ownership) identifiziert. Die vorgestellten Praxisbeispiele zeigten zudem, dass Hochschulen als neutrale Innovationsintermediäre bestehende Strukturen aufbrechen, Akteurinnen und Akteure vernetzen und durch Methodenkompetenz, Moderation und wissenschaftliche Expertise nachhaltige Innovationsprozesse anstoßen können. Gleichzeitig wurde deutlich, dass soziale Innovationen langfristige Transferstrukturen, regional verankerte Innovationsintermediäre sowie geeignete Beteiligungs- und Vernetzungsformate benötigen, um über einzelne Förderprojekte hinaus Wirkung zu entfalten. Daraus ergeben sich Impulse, die Rolle von Hochschulen als regionale Innovationspartner und Intermediäre zu stärken, entsprechende Qualifizierungs- und Austauschformate auszubauen sowie langfristige Förder- und Transferstrukturen zu schaffen, die den Aufbau resilienter regionaler Innovationsökosysteme und lokaler Ownership nachhaltig unterstützen.

WS 16: Strukturen statt Zufälle – Gelingensfaktoren für erfolgreichen Transfer im Verbund

Der Workshop zeigte am Beispiel des Hochschulverbunds Saxony⁵, dass gemeinsamer Transfer insbesondere dort an Wirkung gewinnt, wo Hochschulen ihre Kompetenzen, Ressourcen und Netzwerke strategisch bündeln und institutionenübergreifend zusammenarbeiten. Als zentrale Gelingensfaktoren wurden klare Governance- und Kommunikationsstrukturen, der systematische Aufbau von Synergien sowie ein bi-direktionaler Wissenstransfer zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Gesellschaft identifiziert. Deutlich wurde zudem, dass Verbundstrukturen insbesondere Hochschulen für Angewandte Wissenschaften dabei unterstützen können, begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen auszugleichen und Transfer langfristig strategisch zu verankern. Die Teilnehmenden hoben hervor, dass erfolgreiche Kooperationen auf Vertrauen, Transparenz, einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung und verbindlichen Abstimmungsprozessen beruhen und über reine Projektkooperationen hinausgehen müssen. Daraus ergeben sich Impulse, Transferverbünde als dauerhafte Organisations- und Kooperationsstrukturen weiterzuentwickeln, gemeinsame Transferinstrumente und Kommunikationsplattformen auszubauen sowie Förderprogramme stärker auf den nachhaltigen Aufbau institutionenübergreifender Transferstrukturen und gemeinsamer Governance-Modelle auszurichten.



WS 17: Ideenwettbewerbe für Transferprojekte – Was braucht man, was bringt es?

Der Workshop machte deutlich, dass interne Ideenwettbewerbe weit mehr sind als ein Instrument zur Auswahl einzelner Transferprojekte. Sie dienen dazu, bislang verborgene Transferpotenziale sichtbar zu machen, Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen für eine Verwertung zu sensibilisieren und Transfer als anerkannten Bestandteil wissenschaftlicher Arbeit in der Einrichtung zu verankern. Die Erfahrungen der Helmholtz-Zentren zeigen, dass der eigentliche Erfolg weniger von der Höhe der internen Förderung als von der systematischen Begleitung der Teams abhängt – durch Qualifizierungsangebote, Coaching, Feedback, Vernetzung sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Projekte bis hin zu Validierung, Gründung oder Lizenzierung. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Ideenwettbewerbe wirksam mit Transfertagen, Transferpreisen, internen Förderprogrammen und Kommunikationsmaßnahmen kombiniert werden sollten, um Sichtbarkeit, Motivation und Reichweite zu erhöhen und Transferkompetenzen nachhaltig aufzubauen. Daraus ergeben sich Impulse, Ideenwettbewerbe als festen Baustein institutioneller Transferstrategien zu etablieren, sie mit strukturierten Qualifizierungs- und Mentoring-Angeboten zu verknüpfen sowie dauerhaft personelle und finanzielle Ressourcen für die Begleitung und Nachverfolgung der Projekte bereitzustellen, damit aus ersten Ideen langfristig erfolgreiche Transferprojekte entstehen können.

WS 18: Industriekooperationen stärken – Potenziale erkennen und gemeinsam nutzen

Der Workshop zeigte, dass die Intensivierung von Industriekooperationen weniger von zusätzlichen Förderprogrammen als von professionell gestalteten Transferprozessen, klaren Verantwortlichkeiten und einer aktiven Beziehungspflege abhängt. In der Diskussion wurden zahlreiche Best Practices identifiziert, darunter die kontinuierliche Betreuung von Kooperationspartnern durch Technology- bzw. Key-Account-Managerinnen und -manager, der systematische Aufbau persönlicher Kontakte und langfristiger Vertrauensbeziehungen, die Einbindung von Forschenden mit Industrieerfahrung sowie Formate wie Forschungscluster, Stiftungsprofessuren, Weiterbildungsangebote und Matching- bzw. Clubmodelle zur Vernetzung mit Unternehmen. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die strategische Planung von Forschungs- und Verwertungsaktivitäten sowie die institutionelle Verankerung von Transfer durch klare Zuständigkeiten, engagierte „Transfer-Champions“ und geeignete Anreizsysteme. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass viele dieser Maßnahmen mit überschaubarem Ressourceneinsatz umgesetzt werden können und das Potenzial besitzen, bestehende Kontakte zu vertiefen sowie neue Industriepartnerschaften zu erschließen. Daraus ergeben sich Handlungsempfehlungen, Transferprozesse stärker strategisch zu gestalten, den Aufbau langfristiger Unternehmensbeziehungen systematisch zu unterstützen und bewährte Formate zur Kontaktabahnung, Qualifizierung und Netzwerkbildung dauerhaft in den Transferstrukturen wissenschaftlicher Einrichtungen zu verankern.

KARRIERE MACHT TRANSFER – TRANSFER MACHT KARRIERE?

*TransferAllianz-Konferenz 2026 – Vertiefung: Workshop 5 widmete sich der Transferorientierung in Wissenschaft und Wirtschaft und entwickelte Ansätze für transferorientierte Bildungsangebote und akademische Karrierewege
/ Von Kathrin Harre, Ina Krause und Sophie Tietze*

Deutschlands Wirtschaft verliert an Innovationskraft: Im Global Innovation Index (GII) 2025 rutscht Deutschland erstmals aus den Top 10, sondern belegt Platz 11 (1).

Die Zukunftskraft der deutschen Wirtschaft kann durch den Transfer zwischen wissenschaftlicher Forschung und wirtschaftlicher Praxis, der eine wichtige Triebkraft für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit darstellt, deutlich gestärkt werden. Wissenschaftliche Erkenntnisse liefern die Grundlage für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Umgekehrt brauchen Forschungsinstitutionen Rückmeldungen aus der Praxis, um Umsetzungsprobleme zu erkennen. Dieser wechselseitige Austausch ist jedoch keine Selbstverständlichkeit: Er braucht gute Rahmenbedingungen, unterstützende Strukturen und vor allem ein transferorientiertes Mindset bei allen Beteiligten.

TRANSFER BEGINNT IN STUDIUM UND PROMOTION

Transferorientierte Bildungsformate wie Service Learning, Planspiele, Serious Games oder Transferzertifikate (2) können stärker in grundständige MINT-Studiengänge und Graduiertenprogramme integriert werden. Sie schaffen frühzeitig Anknüpfungspunkte zwischen wissenschaftlicher Qualifikation und praktischer Anwendung. Dem Vorbild des inzwischen etablierten Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen folgend, können

auch Studienangebote wie MBA plus MINT fachliche und wirtschaftliche Kompetenzen enger verzahnen.

Auch die Promotion bietet Ansatzpunkte für eine stärkere Transferorientierung. Bei einer Praxispromotion könnten neben Monografien oder Fachaufsätzen auch Produkte, lizenzierte Patente oder Prototypen Gegenstand der Promotion sein. Ein Blick nach Norwegen zeigt, dass eine enge Verbindung von Promotion und Unternehmenspraxis institutionell möglich ist: Beim „Industrial PhD Scheme“ sind Promovierende in einem Unternehmen beschäftigt und arbeiten zugleich eng mit einer Hochschule zusammen (3).

NEUE WEGE FÜR BERUFUNG UND KARRIERE

Für die weitere akademische Karriere könnten Rotationsprofessuren zwischen Hochschulen und Wirtschaft oder die Berufung von Transferprofessuren (4) neue Möglichkeiten eröffnen. Sie könnten dazu beitragen, praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Expertise stärker miteinander zu verbinden und Transfer als Bestandteil akademischer Arbeit sichtbarer zu machen.

Auch bei der Bewertung wissenschaftlicher Karrieren stellt sich die Frage, wie Transferleistungen angemessen berücksichtigt werden können. Das University College London (UCL) etwa führt in seinem Academic

QUELLENANGABEN

- 1) <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/germany>
- 2) <https://www.tu.berlin/km/t-certificate>
- 3) <https://www.forskningsradet.no/en/call-for-proposals/2026/industrial-phd-scheme-doctoral-projects-industry-2026/#tab>
- 4) <https://www.th-wildau.de/forschung-und-transfer/forschung/transferprofessuren>
- 5) https://www.ucl.ac.uk/human-resources/policies-advice/academic-careers-framework-and-promotions-processes/ucl-academic-careers-framework?utm_source=chatgpt.com
- 6) Braun, S. & Wilson, K. (2022): Berufswahl Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften, GfHf-Jahrestagung, mit Bezug auf Lay/Ruf (2019).
- 7) Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Gründungsradar 2020 (zitiert nach Pressemitteilung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst, 17.03.2021).

Careers Framework neben Forschung und Lehre auch „Enterprise & External Engagement“ als Bereich akademischer Arbeit. Damit können unter anderem Wissenstransfer, Kooperationen mit externen Partnern und Patente in Karriere- und Beförderungsprozesse einbezogen werden (5).

Praxiserfahrung ist an HAW nicht nur erwünscht, sondern gesetzliche Berufungsvoraussetzung (6), anders als an Universitäten, die ihren Nachwuchs meist aus den eigenen Reihen rekrutieren. Dass sich das im Transfer auszahlt, zeigt der Gründungsradar des Stifterverbands: 2020 belegte die HAW München bundesweit Platz 2 unter allen großen Hochschulen bei Ausgründungen aus der Wissenschaft, noch vor den meisten Universitäten (7).

MEHR WERTSCHÄTZUNG FÜR TRANSFER

Die Ansätze machen deutlich, dass Transferorientierung über verschiedene Phasen hinweg gedacht werden sollte – vom Studium über Promotion und Berufung bis hin zur weiteren Karriereentwicklung. Hochschulen sollten dafür geeignete Bildungs- und Karrierewege schaffen und Transferleistungen stärker berücksichtigen. Gleichzeitig braucht es auf Seiten der Praxispartner strukturierte Austausch- und Aufnahmeprozesse für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler.

Der Grundtenor: Die Wertschätzung von Transferleistungen muss im Wissenschafts- und Wirtschaftssystem steigen. Transfer sollte nicht als zusätzliche Aufgabe neben Forschung und Lehre verstanden werden, sondern als eine gleichwertige Dimension wissenschaftlicher Arbeit und Karriere. Dabei können Hochschulen und Praxispartner ihre jeweiligen Stärken besser verbinden und wissenschaftliche Expertise wirksamer für Innovation und Gesellschaft nutzbar machen. //

PROF. DR. KATHRIN HARRE

ist Prorektorin Forschung, Nachhaltigkeit und Transfer an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden.
Kontakt: kathrin.harre@htw-dresden.de

DR. INA KRAUSE

nimmt derzeit eine Professurvertretung für Soziologie Globaler Kulturen und qualitative Sozialforschung an der TU Dresden wahr.
Kontakt: ina.krause@tu-dresden.de

SOPHIE TIETZE

ist Projektgeschäftsführerin Smart University Grid Saxony5 an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (HTW Dresden).
Kontakt: saxony5@htw-dresden.de

WERTERMITTLUNG JENSEITS DES PATENTS

*TransferAllianz-Konferenz 2026 – Vertiefung: Workshop 7 befasste sich mit der Frage, wie die Eigentumsrechte bei Software- und KI-Ausgründungen erfasst, geschützt und monetarisiert werden können
/ Von Salih Çakmak*

Bei digitalen Ausgründungen steckt der wirtschaftliche Wert selten in einem einzelnen Schutzrecht. Entscheidend ist vielmehr das Zusammenspiel von Software, Daten, Modellen, Know-how und den dazugehörigen Rechten. Wie sich solche Intellectual Property (IP) systematisch erfassen, bewerten und monetarisieren lässt, ist eine zentrale Frage für den Technologietransfer.

Bei Software und Künstlicher Intelligenz ist diese Bewertung deutlich komplexer als bei klassischen, patentgeschützten Technologien. Der wertbildende Kern kann im Quellcode liegen, in Daten und trainierten Modellen, in besonderem Know-how oder in einer Kombination dieser Elemente. Hinzu kommen Verträge, Open-Source-Komponenten, externe Schnittstellen sowie regulatorische Anforderungen. Für Hochschulen und ihre Ausgründungen wird daher eine systematische Betrachtung des gesamten IP-Bündels immer wichtiger. Wie diese Herausforderungen in der Praxis zu bewerten und zu gestalten sind, stand auch im Mittelpunkt des Workshops 7 „IP-Bewertung und Monetarisierung von Software- und KI-Spin-offs – Wertermittlung jenseits des Patents“, den PROvendis als Mitglied der TransferAllianz auf der TA-Konferenz 2026 in Dresden gestaltete (siehe auch Kasten rechte Seite). Dabei ging es nicht nur um die Bewertung einzelner Schutzrechte, sondern auch darum, wie sich das gesamte IP-

Asset-Bündel systematisch erfassen und für eine spätere Verwertung nutzbar machen lässt.

Eine zentrale Erkenntnis des Workshops war, dass Software- und KI-IP als Asset-Bündel betrachtet werden sollte. Dazu gehören Quellcode, Daten, Modelle und Know-how ebenso wie Dokumentation, Entwicklungsprozesse, Verträge und technische Abhängigkeiten. Vor der Bewertung steht daher die Rechteklärung. Gerade bei Ausgründungen aus Hochschulen können mehrere Personen und Organisationen an der Entwicklung beteiligt sein. Hinzu kommen externe Software, Open-Source-Bestandteile oder Daten aus unterschiedlichen Quellen. Entscheidend ist, frühzeitig zu klären, wem welche Rechte zustehen und welche Rechte tatsächlich übertragen, lizenziert oder genutzt werden können. Die Rechtekette ist damit keine juristische Nebensache, sondern eine zentrale Voraussetzung dafür, den wirtschaftlichen Wert einer Technologie belastbar einschätzen zu können.

Wie komplex die Rechteklärung bei Software- und KI-Ausgründungen werden kann, zeigt auch der fachliche Austausch im Arbeitskreis Software der TransferAllianz. Dort werden unter anderem Fragen der Urheber- und Miturheberrechte, der rechtlichen Zuordnung im Beschäftigungskontext sowie der Umgang mit Open-Source- und Drittkomponenten dis-

>> Risiken sollten nicht nur als mögliche Wertabschläge verstanden werden, sondern auch als konkrete Arbeitsaufträge <<

MEHR INFOS

Arbeitskreis Software der TransferAllianz 2026 / Softwaretransfer im Fokus – Austausch zu Strategien, Herausforderungen und Best Practices, 30.04.2026. <https://provendis.info/aktuelles/termine/artikelansicht/arbeitskreis-software-der-transferallianz-2026>

kutiert. Auch Software Due Diligence und der Einsatz einer Software Bill of Materials (SBOM) zur systematischen Erfassung von Softwarebestandteilen sind Gegenstand des Austauschs.

Auch Datenschutz, Open-Source-Lizenzen, Cybersicherheit sowie regulatorische Anforderungen aus dem EU AI Act und dem Cyber Resilience Act können die Verwertbarkeit einer Technologie erheblich beeinflussen. Es wird deutlich, dass Risiken nicht nur als mögliche Wertabschläge verstanden werden sollten, sondern auch als konkrete Arbeitsaufträge. Welche Rechte sind noch ungeklärt? Welche Dokumentation fehlt? Welche regulatorischen Anforderungen müssen erfüllt werden? Werden solche Punkte frühzeitig bearbeitet, verbessert das nicht nur die Bewertungsgrundlage, sondern stärkt auch die Position eines Spin-offs gegenüber Investoren, Verwertungspartnern und Kunden.

Auch die Verwertungsstruktur sollte zum Entwicklungsstand eines Spin-offs passen. Klassische Lizenzmodelle können junge Unternehmen in einer frühen Phase finanziell überfordern. Im Workshop wurden daher unter anderem gestaffelte Lizenzmodelle, Meilensteinzahlungen, Optionen und Exit-Fee-Modelle diskutiert. Als zusätzlicher Orientierungspunkt diente das aktuelle German Spin-off Framework. Es zeigt Ansätze für investorenkompatible IP-Transfermodelle und da-

mit Wege, die Interessen von Hochschule, Gründer-team und Investoren besser miteinander zu verbinden.

Für den Technologietransfer bedeutet dies, die Bewertung von Software- und KI-IP stärker an ihrer wirtschaftlichen Verwertbarkeit auszurichten. Dafür braucht es praxistaugliche Verfahren zur IP-Erfassung und Rechteklärung, geeignete Bewertungs- und Vertragsmodelle sowie Transferakteure, die auch regulatorische Anforderungen frühzeitig einordnen können. Standardisierte Prozesse zur IP-Erfassung und Rechteklärung können dazu beitragen, offene Fragen frühzeitig sichtbar zu machen und die Grundlage für spätere Bewertungs- und Vertragsentscheidungen zu schaffen.

Bei Software- und KI-Spin-offs beginnt die Wertermittlung somit nicht mit dem Patent. Sie beginnt mit einem vollständigen Bild der vorhandenen IP und mit der Frage, wie daraus wirtschaftlicher Wert entstehen kann. //

SALIH ÇAKMAK

arbeitet als Manager Patente & Lizenzen bei der PROvendis GmbH, einem Dienstleister für Technologietransfer und IP-Management. PROvendis ist die Tochtergesellschaft von 28 Hochschulen in Nordrhein-Westfalen und neben Hochschulen und Universitätskliniken auch für Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Start-ups tätig.
 Kontakt: sca@provendis.info
<https://provendis.info>

VALIDIERUNGSFÖRDERUNG: VOM LABOR IN DIE ANWENDUNG

TransferAllianz-Konferenz 2026 – Vertiefung: Workshop 12 befasste sich mit der Frage, wie die Lücke zwischen Forschungsidee und Markterfolg geschlossen werden kann. Antworten aus Sachsen | Von Jannis Bulla und Niklas Lange

Zwischen Forschungsidee und Markterfolg klafft meist eine gewaltige Lücke. Viele vielversprechende Forschungsergebnisse schaffen es nie in die Anwendung. Für erfolgreiche Verwertung braucht es mehr als finanzielle Förderung. Entscheidend sind Begleitung, Qualifizierung und starke Netzwerke. Die Erfahrungen aus Sachsen liefern dafür ein praxisnahes Beispiel.

• DREI BEGRIFFE UND EINE MISSION

Transfer, Verwertung und Validierung werden oft gemeinsam genannt. Sie beschreiben jedoch unterschiedliche Schritte auf dem Weg zur Innovation. Transfer bedeutet den Austausch von Wissen und Technologien zwischen Wissenschaft und Praxis. Verwertung beginnt dort, wo Forschungsergebnisse tatsächlich genutzt werden und gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Dazwischen liegt die Validierung. In dieser Phase wird geprüft, ob eine Technologie funktioniert, wirtschaftlich umsetzbar ist und einen konkreten Bedarf adressiert. Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, kann aus einer wissenschaftlichen Idee eine marktfähige Anwendung werden.

• ES BRAUCHT EIN ÖKOSystem

Die sächsische Validierungsförderung, initiiert und finanziert durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz (SMWA), zielt darauf ab, die Lücke zwischen Forschung und Anwendung gezielt zu schließen. Schon früh wurde in Sachsen erkannt, dass finanzielle Förderung allein nicht ausreicht, um Forschungsergebnisse erfolgreich in die Verwertung zu überführen. Deshalb wurde

die strukturierte Begleitung von Validierungsvorhaben von Beginn an als fester Bestandteil der Förderrichtlinie verankert. Das Modell umfasst verschiedene Förderbausteine: von Orientierungsvorhaben zur ersten Potenzialprüfung über die Förderung konkreter Validierungsprojekte bis hin zu Programmmodulen, mit denen Hochschulen und Forschungseinrichtungen eigene Budgets für Validierungsvorhaben verwalten können. Damit sollen Einrichtungen befähigt werden, Projekte flexibel und bedarfsgerecht zu unterstützen. Eine zentrale Rolle spielt dabei futureSAX – die Innovationsplattform des Freistaates Sachsen. Sie begleitet die Förderung im engen Austausch mit den Projekten und bietet gezielte Vernetzungs- und Austauschangebote. Forschende werden frühzeitig mit Unternehmen, Kapitalgebern sowie weiteren Akteuren des Innovationsökosystems zusammengebracht. So verbindet die sächsische Validierungsförderung finanzielle Unterstützung mit Qualifizierung, Vernetzung und individueller Begleitung entlang des Innovationsprozesses.

• BEGLEITUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Ein zentrales Ergebnis des Workshops ist die Bedeutung einer strukturierten Begleitung. Forschende benötigen Unterstützung bei der Einschätzung von Marktpotenzialen, bei Fragen der Verwertung und beim Aufbau relevanter Kontakte. Transferstellen übernehmen dabei eine Schlüsselrolle: Sie begleiten Projekte über verschiedene Entwicklungsphasen hinweg, vermitteln Expertinnen und Experten und schaffen den Zugang zu Unternehmen und möglichen Anwendern.

Auch Mentoring kann einen wichtigen Beitrag leisten. Mentorinnen und Mentoren bringen Erfahrungen aus Wirtschaft, Gründung oder Technologietransfer ein und helfen dabei, typische Fehler frühzeitig zu vermeiden. Erfolgreiche Validierung entsteht damit dort, wo Förderung und fachliche Begleitung ineinandergreifen.

• **HEMNNISSE GEZIELT ADRESSIEREN**

Für die Forschungsverwertung lassen sich mehrere zentrale Hemmnisse identifizieren: fehlende Anreize für Transferaktivitäten im Wissenschaftssystem, begrenzte Zeit- und Personalressourcen sowie ein unzureichender Marktbezug vieler Forschungsprojekte. Technisch überzeugende Lösungen werden nicht immer von Beginn an mit potenziellen Anwendern oder Pilotkunden entwickelt. Hinzu kommen fehlende Kontakte zwischen Wissenschaft und Unternehmen sowie Finanzierungslücken und Brüche im Transferprozess. Ein wichtiger Lösungsansatz liegt deshalb in der frühzeitigen Vermittlung von Transferkompetenzen. Themen wie Innovationsprozesse, Marktanalyse, Schutzrechte und die Zusammenarbeit mit Unternehmen sollten stärker in Studium und wissenschaftlicher Ausbildung verankert werden. So können Forschende bereits früh die Voraussetzungen für eine spätere Verwertung ihrer Ergebnisse kennenlernen.

• **PRAXISPARTNER FRÜH EINBINDEN**

Ebenso wichtig ist es, Unternehmen früher in Entwicklungsprozesse einzubeziehen. Challenge-Formate, Innovationswettbewerbe und gezielte Vernetzungsangebote können konkrete Bedarfe sichtbar machen und Kooperationen anbahnen. Frühzeitiges Feedback von potenziellen Anwendern hilft dabei, Forschungs- und Entwicklungsarbeiten stärker an tatsächlichen Anforderungen auszurichten und mögliche Verwertungsperspektiven rechtzeitig zu prüfen.

• **NETZWERKE ALS ERFOLGSFAKTOR**

Innovationen entstehen selten isoliert. Forschende benötigen Zugang zu Unternehmen, Transferexpertinnen und -experten, Kapitalgebern und weiteren Partnern. Netzwerke erleichtern den Wissensaustausch, schaffen Vertrauen und können Entwicklungsprozesse beschleunigen. Für eine erfolgreiche Forschungsverwertung sind Vernetzung und kontinuierlicher

Austausch deshalb wesentliche Bestandteile eines funktionierenden Innovationsökosystems.

• **FAZIT: MEHRDIMENSIONALE FÖRDERUNG**

Die Ergebnisse des Workshops machen deutlich, dass wirksame Validierungsförderung auf mehreren Säulen beruht. Finanzierung bildet die Grundlage. Den Unterschied machen jedoch Qualifizierung, Mentoring, individuelle Begleitung und starke Netzwerke. Für Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Fördermittelgebende ergibt sich daraus die Aufgabe, Validierungsförderung stärker mit Beratungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangeboten zu verzahnen. Wenn Forschende entlang des gesamten Innovationsprozesses Unterstützung erhalten – von der ersten Potenzialprüfung über die Validierung bis hin zur Entwicklung konkreter Anwendungsperspektiven –, steigen die Chancen, dass vielversprechende Forschungsergebnisse ihr gesellschaftliches und wirtschaftliches Potenzial entfalten. //

JANNIS BULLA

ist Projektmanager Forschungsverwertung & Validierung bei futureSAX.

Kontakt: jannis.bulla@futuresax.de

NIKLAS LANGE

ist Projektmanager Transfersensibilisierung bei futureSax.

Kontakt: s.lange@futuresax.de

futureSAX – die Innovationsplattform des Freistaates Sachsen

ist eine Gesellschaft des Freistaates Sachsen, initiiert durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz. Die Plattform ist zentraler Anlaufpunkt für das sächsische Innovationsökosystem. futureSAX gibt Gründenden und Unternehmen aus Sachsen Wachstumsimpulse und vernetzt branchenübergreifend Innovationsakteure aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Digitalisierung ist kein Pflaster

Die Erwartungen an die Digitalisierung sind groß. So soll sie zu mehr Effizienz führen und Abläufe beschleunigen helfen. Doch damit dies tatsächlich eintritt, müssen Prozesse hochschulweit verbindlich gesteuert und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden | Von Henning Rudewig



Foto: RWU

Henning Rudewig

ist Kanzler der Hochschule Ravensburg-Weingarten und Mitinitiator von QualiCampusBW.

rudewig@rwu.de
www.rwu.de

www.qualicampus-bw.de

Digitalisierung macht strukturelle Schwächen in Abläufen sichtbar, die zuvor oft überdeckt waren. Prozesse, die analog noch funktionierten, geraten unter Druck, sobald sie digital abgebildet werden sollen. Uneinheitliche Abläufe und Zuständigkeiten können sich sowohl innerhalb der Fakultäten und der Wissenschaftsadministration als auch an den Schnittstellen zwischen beiden Bereichen zeigen. Damit steigt der Klärungsbedarf, Zuständigkeiten sind eindeutig festzulegen und Abläufe lassen sich nicht länger flexibel interpretieren.

Viele Hochschulen erleben genau diese Konstellation. Systeme werden eingeführt, Projekte gestartet und Abläufe digitalisiert – häufig verbunden mit hohen Erwartungen an Effizienz und Beschleunigung. Die zugrunde liegenden Prozesse sind jedoch oft nicht durchgängig geklärt. Prozessmanagement ist vielerorts nur punktuell vorhanden oder auf einzelne Vorhaben beschränkt. Entsprechend bleiben Effizienzgewinne aus. Verfahren dauern weiterhin lange, Abstimmungen sind aufwendig und Entscheidungen verzögern sich.

Der Grund liegt selten in der Technik. Die technischen Herausforderungen moderner Softwareanwendungen sind in der Regel längst gelöst. Digitalisierung ersetzt keine strukturelle Klärung und ver-

bessert unzureichend gestaltete Abläufe nicht. Wo Prozesse unklar, ineffizient oder nicht abgestimmt sind, werden diese Schwächen nicht behoben, sondern sichtbar und verstärkt.

Beobachtung aus der Praxis

In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster, das viele Hochschulen betrifft. Prozesse erstrecken sich über Lehre, Forschung und Verwaltung und betreffen damit mehrere Organisationseinheiten.

Gerade an den Übergängen entstehen Abstimmungsaufwände, unterschiedliche Vorgehensweisen und Unklarheiten in der Zuständigkeit. Was im Einzelfall pragmatisch gelöst wird, bleibt strukturell oft ungelöst.

Hinzu kommt eine wachsende Komplexität. Steigende Anforderungen, interne und externe Anspruchsgruppen sowie zunehmend komplexe rechtliche Rahmenbedingungen führen dazu, dass Prozesse nicht nur länger dauern, sondern auch schwerer zu überblicken und zu steuern sind.

Entscheidungen entstehen im Zusammenspiel vieler Beteiligter, ohne dass die zugrunde liegenden Abläufe durchgängig aufeinander bezogen sind. Das zeigt sich beispielsweise in Berufungsverfahren, wenn Prozesse nicht durchgängig



Die Probleme entstehen nicht, weil es an Steuerung fehlt. Der Grund ist vielmehr: Die vorhandenen Instrumente orientieren sich an Zuständigkeiten. Prozesse verlaufen hingegen über diese Grenzen hinweg. Was gesteuert wird, ist daher nicht zwingend das, was im Ablauf tatsächlich passiert “

modelliert und Schnittstellen zwischen den Beteiligten nicht klar definiert sind, sodass Abstimmungen erneut erforderlich werden.

Qualitätsmanagement und Prozessmanagement setzen genau hier an. Sie strukturieren Abläufe, klären Schnittstellen und verankern die Denkweise, Prozesse über Organisationseinheiten hinweg zu planen und zu modellieren. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Kompetenzen häufig nicht durchgängig vorhanden sind. Werden bestehende Abläufe ohne vorherige Klärung digital abgebildet, steigt die Komplexität weiter an. Einzelne Maßnahmen oder Schulungen können Impulse setzen, ersetzen aber keine systematische Herangehensweise.

Systemische Einordnung

Die beschriebenen Probleme entstehen nicht, weil es an Steuerung fehlt. Im Gegenteil. Hochschulen verfügen über eine Vielzahl an Instrumenten, mit denen sie Ziele formulieren, Leistungen bewerten und Entwicklungen steuern. Kennzahlen, Berichte und Zielvereinbarungen tragen wesentlich dazu bei, dass Hochschulen auch unter komplexen Rahmenbedingungen handlungsfähig bleiben.

Genau hier liegt der entscheidende Punkt. Die vorhandenen Instrumente orientieren sich an Zuständigkeiten. Prozesse verlaufen hingegen über diese Grenzen hinweg. Was gesteuert wird, ist daher nicht zwingend das, was im Ablauf tatsächlich passiert.

Auffällig ist jedoch, dass diese Instrumente selten als zusammenhängendes System wirken. Sie greifen an unterschiedlichen Stellen an, folgen eigenen Logiken und werden nur begrenzt aufeinander bezogen. In or-

ganisationsübergreifenden Abläufen entsteht so kein durchgängiges Gesamtbild.

Das zeigt sich auch darin, dass Kennzahlen häufig nicht prozessbezogen vorliegen, Risiken überwiegend in Teilbereichen betrachtet werden und aus Fehlern noch zu selten ein systematischer Lernprozess entsteht. Steuerung findet statt, bleibt jedoch fragmentiert.

Der Versuch, strukturelle Schwächen durch Digitalisierung zu kompensieren, führt nur begrenzt zu einer nachhaltigen Verbesserung.

Dabei geht es nicht um eine vollständige Vereinheitlichung aller Abläufe. Gerade größere Hochschulen sind auf unterschiedliche Ausprägungen angewiesen. Entscheidend ist ein gemeinsamer Rahmen, der zentrale Prozesse strukturiert und zugleich notwendige Spielräume lässt. In komplexen Organisationen ist dies eine Voraussetzung dafür, Steuerung überhaupt wirksam zu machen.

Es fehlt weniger an einzelnen Maßnahmen als an einer verbindenden Perspektive. Ein Ordnungsrahmen, der Prozesse in den Mittelpunkt stellt und die vorhandenen Instrumente darauf ausrichtet, ist in vielen Hochschulen bislang nicht systematisch entwickelt.

Neben der digitalen Souveränität, die derzeit in aller Munde ist und den Blick auf Daten, Systeme und Abhängigkeiten von Anbietern richtet, gewinnt zunehmend auch die Fähigkeit an Bedeutung, die vorhandenen Instrumente so zu verbinden, dass Prozesse tatsächlich gesteuert werden können, die administrative Souveränität.



Was fehlt, ist die Fähigkeit, Abläufe hochschulweit so zu gestalten, dass sie verlässlich funktionieren und strategische Zielsetzungen im Alltag tragen. Genau darin entscheidet sich administrative Souveränität im organisatorischen Alltag “

Schlüsselgedanke: Prozessfähigkeit

Die zuvor beschriebene Lücke zeigt sich besonders im operativen Alltag. Hochschulen verfügen über Instrumente des Qualitäts- und Prozessmanagements. Diese sind jedoch häufig nicht durchgängig miteinander verbunden und entfalten ihre Wirkung nur in Teilbereichen. Auch die Digitalisierung bleibt unter diesen Bedingungen hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Was fehlt, ist die Fähigkeit, Abläufe hochschulweit so zu gestalten, dass sie verlässlich funktionieren und strategische Zielsetzungen im Alltag tragen. Genau darin entscheidet sich administrative Souveränität im organisatorischen Alltag.



Digitalisierung macht bestehende Schwächen sichtbar, löst sie jedoch nicht auf “

Diese Fähigkeit lässt sich als Prozessfähigkeit fassen. Der Begriff wird hier bewusst weiter gefasst als in klassischen Ansätzen. Er beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Abläufe über Organisationseinheiten hinweg konsistent zu gestalten, Zuständigkeiten eindeutig zuzuordnen und Entscheidungen entlang klar definierter Verfahren zu treffen. Im Kern geht es dabei nicht nur um die Stabilität einzelner Prozesse. Entscheidend ist, ob es gelingt, strategische Zielsetzungen in konsistente Abläufe zu übersetzen, die organisationsübergreifend greifen und gesteuert werden können.

Prozessfähigkeit zeigt sich dort, wo Prozesse nicht nur beschrieben, sondern tatsächlich gelebt werden. Zuständigkeiten sind klar, Schnittstellen definiert und Entscheidungen folgen nachvollziehbaren Abläufen. Fehlt diese Grundlage, bleibt auch die Digitalisierung begrenzt wirksam. Sie setzt auf bestehenden Strukturen auf, ohne deren Schwächen aufzulösen.

Digitalisierung als Verstärker

Unter den zuvor beschriebenen Bedingungen entfaltet Digitalisierung ihre Wirkung. Implizite Abläufe, die im analogen Alltag durch Erfahrung, Abstimmung oder persönliche Kenntnisse getragen werden, müssen in digitalen Systemen explizit gemacht werden. Was nicht eindeutig beschrieben, zugeordnet und aufeinander bezogen ist, lässt sich nicht stabil abbilden. Eine technische Modellierung als Voraussetzung der Digitalisierung ist unter diesen Bedingungen nicht möglich.

Dies zeigt sich etwa in der zentralen Beschaffung. Bedarfsmeldung, Prüfung, Freigabe und Bestellung sind grundsätzlich geregelt. In der Praxis unterscheiden sich jedoch Zuständigkeiten, Abläufe und Abstimmungswege zwischen Bereichen. Solange diese Unterschiede implizit bleiben, können sie situativ ausgeglichen werden. In digitalen Systemen müssen sie hingegen entschieden und verbindlich festgelegt werden.

Wo diese Klärung ausbleibt, treten bestehende Schwächen offen zutage. Es entstehen Brüche im Ablauf, zusätzliche Abstimmungsschleifen und Verzögerungen. Digitalisierung macht diese sichtbar, löst sie jedoch nicht auf.



Entscheidend ist die Ausgestaltung der Governance. Für die Gestaltung und Steuerung von Prozessen braucht es eine klar benannte Stelle, die Zuständigkeit, Verantwortung und Kompetenz zusammenführt “

Wirksame Steuerung durch klare Governance und Abläufe

Die notwendige Klärung von Abläufen entsteht nicht von selbst, sondern ist das Ergebnis gezielter Steuerung. Hochschulen verfügen über Ziele, Zuständigkeiten und beschriebene Abläufe. Dennoch greifen diese Elemente häufig nicht durchgängig ineinander. Steuerung wird erst dort wirksam, wo Ziele, Abläufe und Verantwortung systematisch verbunden werden und sich in klaren Verfahren niederschlagen. Erst dann entstehen konsistente Abläufe und verlässliche Ergebnisse.

Qualitätsmanagement schafft hierfür den notwendigen Rahmen. Es richtet die Organisation konsequent an Abläufen aus und verankert die Prozessorientierung. Prozessmanagement setzt diesen Anspruch im Alltag um, indem Abläufe zu klaren und abgestimmten Prozessen entwickelt werden. Seine Wirkung zeigt sich jedoch erst in der praktischen Anwendung.

Entscheidend ist die Ausgestaltung der Governance. Für die Gestaltung und Steuerung von Prozessen braucht es eine klar benannte Stelle, die Zuständigkeit, Verantwortung und Kompetenz zusammenführt. Nur so entstehen Orientierung und Verbindlichkeit im Alltag. Fehlt eine solche Zuordnung, bleibt Steuerung fragmentiert. Entscheidungen entstehen situativ, Prozesse entwickeln sich uneinheitlich und verbindliche Abläufe lassen sich nicht nachhaltig etablieren.

Steuerungsfähigkeit durch Kompetenzaufbau

Governance allein stellt noch keine wirksame Steuerung sicher. Entscheidend ist, dass die damit verbundenen Aufgaben auch fachlich getragen und im Alltag umgesetzt werden können. Dafür braucht es entsprechende

Kompetenzen im Qualitäts- und Prozessmanagement, die nicht nur punktuell vorhanden sind, sondern organisationsweit angewendet und weiterentwickelt werden. Erst wenn Prozesse über einzelne Bereiche hinaus verstanden, gestaltet und gesteuert werden, entsteht die notwendige Durchgängigkeit.

In Baden-Württemberg ist diese Herausforderung im Rahmen des Dialogprozesses „Zukunftslabor Hochschulen in der digitalen Welt“ aufgegriffen worden. Daraus sind Vorhaben in Studium und Lehre, Forschung sowie Wissenschaftsadministration hervorgegangen. Für die Wissenschaftsadministration steht dabei die Frage im Mittelpunkt, wie die notwendigen Kompetenzen systematisch aufgebaut und strukturell verankert werden können.

QualiCampusBW steht exemplarisch für einen solchen Ansatz. Im Zentrum steht der Aufbau von Kompetenzen im Qualitäts- und Prozessmanagement sowie deren Verankerung in den Hochschulen, etwa durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und die Einbindung in bestehende Strukturen.

Digitalisierung ist kein Pflaster. Sie ersetzt keine Klärung, sie macht sie notwendig. Ob Steuerung wirkt, entscheidet sich daran, ob Ziele, Prozesse und Verantwortung im Alltag zusammengeführt werden und Entscheidungen nicht situativ, sondern entlang klarer Abläufe getroffen werden. Das ist eine Führungsaufgabe. Sie schafft Orientierung, setzt Prioritäten und stellt die notwendigen Ressourcen bereit, damit Prozesse und Verantwortung so zusammenwirken, dass Abläufe verlässlich greifen.

Administrative Souveränität ist Voraussetzung für handlungsfähige Hochschulen. Freiheit in der Wissenschaft braucht Verlässlichkeit in den Prozessen. //



Energiemanagement – mit System und Strategie

Ein Managementsystem mit noch mehr Daten, Dokumentation und Audits? Das klingt nach einem zusätzlichen bürokratischen Monster. Doch es lohnt sich, bei dem Wort „Energiemanagementsystem“ das Wort „System“ genauer anzusehen!
Von Tanja Bartholdy und Grit Würmseer

Energieeffizienz beginnt nicht immer mit der großen Sanierung oder einer Millioneninvestition. Oft liegen wirksame Potenziale an Stellen, die im Hochschulalltag kaum auffallen – etwa darin, wie technische Geräte betrieben werden. Ein Beispiel sind Ultra-Tiefkühlgeräte in Forschungslaboren. Sie laufen rund um die Uhr und lagern Proben häufig bei minus 80 Grad. Wo dies fachlich vertretbar ist, genügen auch minus 70 Grad – der Energieverbrauch sinkt allein durch diese Reduzierung um 10 Grad um rund 30 Prozent. Keine neue Anlage, keine Baumaßnahme und doch eine kleine Schraube mit großer Wirkung.

Natürlich lässt sich das nicht pauschal auf jedes Gerät und jede Probe übertragen. Genau das ist der Punkt: Man muss wissen, wo Energie eingesetzt wird, warum – und welche Veränderungen unter den jeweiligen fachlichen Bedingungen möglich sind. Genau hier beginnt Energiemanagement im eigentlichen Sinn: beim systematischen Blick auf Verbräuche, Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob sich das lohnt, sondern wie

es sich dauerhaft in der Hochschule verankern lässt. Genau hier kommen Managementsysteme ins Spiel. Die Skepsis gegenüber solchen Systemen ist trotzdem nachvollziehbar. Daten müssen zusammengetragen, Zuständigkeiten geklärt, Ziele formuliert, Prozesse beschrieben und Ergebnisse überprüft werden. Wer ein solches System schlecht aufsetzt, produziert im schlimmsten Fall vor allem Dokumentation: viele Tabellen, viele Prozessbeschreibungen und am Ende möglicherweise ein zeitaufwendiges Audit. Die praktische Wirkung bleibt allzu oft überschaubar.

Viel Aufwand, wenig Verbesserung

Hinzu kommt für viele Hochschulen die gesetzliche Pflicht: Das Energieeffizienzgesetz verpflichtet betroffene öffentliche Stellen ab einem bestimmten Energieverbrauch zur Einrichtung eines Energie- oder Energiemanagementsystems. Nach geltendem Recht kommt dafür ISO 50001 oder EMAS infrage. Aus dem „Ob“ wird schnell ein „Wie“, doch die Pflicht allein ist nicht das stärkste Argument. Hochschulen betreiben Labore, Rechenzentren, Forschungsanlagen, Bibliotheken und

Tanja Bartholdy (Foto links) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Beraterin beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. Ihre Schwerpunkte liegen im Energie- und Umweltmanagement sowie in der nachhaltigen Hochschulentwicklung. I bartholdy@his-he.de I Foto: Ina Sommer
Dr. Grit Würmseer ist seit Oktober 2023 geschäftsführende Vorständin beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. Ihre Schwerpunkte liegen in der strategischen Hochschulentwicklung und der Organisationsberatung. I wuermseer@his-he.de, <https://his-he.de> I Foto: T & T Fotografie

komplexe technische Infrastrukturen. Gleichzeitig sollen sie Klimaziele erreichen, Energiekosten begrenzen und ihre Gebäude zuverlässig betreiben – mit knappen finanziellen und personellen Ressourcen. Dabei mangelt es meist nicht an guten Ideen. Beleuchtung, Pumpen, Abwärmenutzung, Betriebsoptimierung: Maßnahmenlisten sind schnell gefüllt. Schwieriger sind die nächsten Fragen: Welche Maßnahme bringt tatsächlich etwas? Was hat Priorität? Wer ist verantwortlich? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Und wurde nach der Umsetzung geprüft, ob die erwartete Einsparung eingetreten ist? Solange diese allerdings unverbunden in Angriff genommen werden, sind sie angesichts der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen schnell zum Scheitern verurteilt.

Und hier liegt für uns der Mehrwert eines Managementsystems: Es verbindet Daten, Ziele, Maßnahmen und Entscheidungen – und schafft damit eine Grundlage für strategische Steuerung. Eine Hochschule kann seit Jahren Energiedaten erheben, ohne daraus belastbare Prioritäten abzuleiten. Sie kann ein Klimaschutzkonzept mit Dutzenden Maßnahmen haben, ohne festgelegt zu haben, was zuerst umgesetzt wird. Und sie kann in Technik investieren, ohne später zu überprüfen, ob die erwartete Wirkung erreicht wurde. Ein Energiemanagementsystem nach ISO 50001 schafft einen verbindlichen Rahmen: Wo liegen die wesentlichen Energieeinsätze? Welche Ziele setzen wir uns? Und woran erkennen wir, ob wir tatsächlich besser geworden sind?

Zum Weiterlesen

Info: ISO 50001 fokussiert das Energiemanagement, EMAS verbindet Energie mit weiteren Umweltaspekten. Beide schaffen einen verbindlichen Rahmen für kontinuierliche Verbesserung.

Quelle zum Tiefkühlbeispiel: Harvard Medical School, Green Labs, Campus Planning & Facilities. <https://campusplanning.hms.harvard.edu/sustainability/campus-initiatives/green-labs>

Wichtig ist, dass das Managementsystem nicht die eigentliche Energiesparmaßnahme ist. Es sorgt aber dafür, dass einzelne Maßnahmen nicht nebeneinander stehen, sondern systematisch geplant, umgesetzt und überprüft werden. Genau deshalb sollte das Energiemanagement nicht bei einer einzelnen Person abgeladen werden. Eine Energiemanagerin oder ein Energiemanager kann analysieren, koordinieren und Impulse geben. Über Investitionen, Baumaßnahmen, Beschaffung oder strategische Prioritäten entscheiden jedoch andere. Hochschulleitung, Gebäudemanagement, IT, Beschaffung sowie Bau- und Investitionsplanung müssen zusammenspielen. Und womöglich gilt es auch das Handeln der Mitarbeiter:innen, der Professor:innen und der Studierenden zu verändern.

Genau das ist der wichtigste Effekt: Ein gutes Managementsystem macht Energie vom Spezialthema zur strategischen Managementaufgabe. Das gelingt allerdings nur, wenn am Anfang nicht die falsche Frage steht: Statt „Welche Dokumente verlangt die Norm?“ gilt, „Was brauchen wir, um unseren Energieeinsatz tatsächlich besser steuern zu können?“

Dabei muss eine Hochschule nicht alles neu erfinden. Vieles ist längst vorhanden: Ein gutes Managementsystem knüpft an vorhandene Daten und Prozesse an, führt Bausteine zusammen und ergänzt, was tatsächlich fehlt. Dokumentation gehört dazu – aber nicht als Selbstzweck. Denn eine Prozessbeschreibung spart noch keine Kilowattstunde. Ja, Managementsysteme machen Arbeit. Das sollte man nicht kleinreden. Aber unsystematisches Management macht ebenfalls Arbeit – nur fällt sie weniger auf.

Die entscheidende Frage ist deshalb nicht: „Auch das noch?“, sondern: Wenn wir Energie, Kosten und Umweltwirkungen ohnehin steuern müssen – warum sollten wir es ohne System tun?

Nicht mehr, ob sich das lohnt, ist dann die zentrale Frage – sondern: Wo an der eigenen Hochschule die nächsten zehn Grad zu finden sind. //



STRATEGISCHES
BOXCOACHING

mail@dr-mueller-otto.de oder
mail@strategisches-boxcoaching.de
www.strategisches-boxcoaching.de



Klarheit, Präsenz und Durchsetzungskraft

Box-Workshops für Frauen in Forschung, Lehre und Verwaltung

Ob als Führungskraft oder Mitarbeitende – in der Hochschul- und Wissenschaftsorganisation gilt es, sich mit Strategie-, Struktur- und Kulturveränderungen auseinanderzusetzen. Unterschiedliche Rollen und Funktionen bringen vielfältige Herausforderungen mit sich: Ziele definieren, Entscheidungen treffen, Konkurrenzen aushalten und Konflikte lösen. Im Strategisches Boxcoaching lernen Teilnehmerinnen die Grundelemente des Boxsports kennen und etwaige Vorurteile gegenüber dem Boxsport abbauen. Der Workshop bietet Frauen einen innovativen Erfahrungsraum, um defensive Muster zu reflektieren sowie Handlungssicherheit und Durchsetzungskraft körperlich zu erfahren. Mit gestärktem Selbstvertrauen können sie das Gelernte in den Alltag übertragen.

Methodik & Haltung

In den Box-Workshops werden körperorientierte Übungen aus dem Boxtraining mit fundierten Coaching- und Reflexionsmethoden kombiniert. Im Vordergrund steht nicht sportliche Leistung, sondern das Erleben von Haltung, Präsenz und Grenzen.

Format

Präsenzworkshops werden von Strategisches Boxcoaching veranstaltet oder im Auftrag von Hochschulen, Stiftungen und Un-

ternehmen durchgeführt. Sie dauern 1,5 Tage. Vorerfahrung im Boxen nicht erforderlich, sportliche Kleidung genügt.

Dr. Stephanie Müller-Otto

Als Coach, Trainerin und Moderatorin – mit Schwerpunkt Wissenschaft, Hochschulen und akademische Personalentwicklung – begleitet Stephanie Müller-Otto seit 2012 Führungskräfte, Lehrende, Wissenschaftler:innen früher Karrierestufen und Teams in Entwicklungs-, Veränderungs- und Entscheidungsprozessen.

Im Strategischen Boxcoaching verbindet Stephanie Müller-Otto körperbezogene Psychotherapie, systemisches Coaching, Boxtherapie und Kampfsportelemente, um Veränderungsprozesse zu initiieren. Ihre Arbeit basiert auf dem Prinzip, dass Körper, Denken und Fühlen untrennbar verbunden sind. Die Workshops zeigen: Nachhaltige Entwicklung entsteht durch das bewusste Erleben neuer Handlungsmöglichkeiten.

Co-Trainerinnen

Zwei Boxtrainerinnen mit Wettkampferfahrung, **Kamaljeet Kaur** und **Mehak Kaur** sowie die ehemalige Boxweltmeisterin **Maria Lindberg** ergänzen das Strategisches Boxcoaching-Team.



DUZ

SPOTLIGHT –

GUTE PRAXIS INTERNATIONAL



THEMA

FLEXIBILISIERUNG DES STUDIUMS



INHALT

Editorial	57
BASICS	
Wo stehen die deutschen Hochschulen?	58
BEST PRACTICE	
Flexibilität als nationale Strategie – Beispiel Finnland	64
„Es braucht klarer Strukturen“ – Interview mit Dr. Marja Sutela	68
TO DOS	
Abgestimmter Baukasten	70
Neue Balance zwischen Präsenz und Distanz	72
Impressum	74

**DUZ SPOTLIGHT
ENTSTEHT IN KOOPERATION MIT:
CHE GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR
HOCHSCHULENTWICKLUNG
WWW.CHE.DE**

EDITORIAL

Dr. Sigrun Nickel (links) und **Anna-Lena Thiele** haben das vorliegende DUZ Spotlight – Gute Praxis international verfasst. **Dr. Sigrun Nickel** leitet den Bereich Hochschulforschung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung und **Anna-Lena Thiele** ist dort als Senior-Projektmanagerin tätig.
Fotos: Sirko Junge



Liebe Leserinnen und Leser,

das Präsenzstudium in Vollzeit galt lange Zeit als zentrale Referenzform akademischer Bildung in Deutschland. Es prägt bis heute die Vorstellungen, wie ein Studium organisiert ist, wann es im Lebensverlauf stattfindet und welche Voraussetzungen Studierende dafür mitbringen sollten. Doch seit Beginn der 2000er-Jahre hat sich die Situation kontinuierlich verändert: Bildungswege verlaufen immer seltener linear. Das bedeutet: Studierende gelangen nicht nur über den schulischen, sondern auch über den beruflichen Weg an die Hochschule und verbinden ihr Studium häufiger mit Erwerbstätigkeit, Sorgeverantwortung oder anderen Verpflichtungen. Zudem hat auch das lebenslange Lernen an Bedeutung gewonnen, sodass Studieren inzwischen in allen Lebensphasen eine Option ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie gut das bestehende Studienangebot zu den Bedürfnissen einer zunehmend heterogenen Studierendenschaft passt.

Darauf wollen wir mit dem vorliegenden DUZ Spotlight fundierte Antworten geben: Ausgangspunkt ist eine umfassende Analyse der Situation in Deutschland, die belegt, wie veränderte Studienrealitäten das klassische Modell des Vollzeit-Präsenzstudiums herausfordern. Anhand eines vertieften Fallbeispiels aus Finnland können wir exemplarisch zeigen, wie flexible Studienwege im dortigen Hochschulsystem gestaltet und umgesetzt werden. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei das hochschulübergreifende Kooperationsprojekt „Tampere Universities Community“ ein. Unser Interview mit der finnischen Hochschulmanagerin Dr. Marja Sutela gewährt Einblicke in die Möglichkeiten und Grenzen gemeinsamer Studienangebote einer Universität und einer Hochschule für angewandte Wissenschaften. Abschließend fassen wir zentrale Lerneffekte zusammen und stellen Anregungen von deutschen Hochschullehrer*innen für eine zukunftsfähige Studiengestaltung zwischen Präsenzlehre, digitalem Lernen, Künstlicher Intelligenz und veränderten Studienbedürfnissen vor.



BASICS

WO STEHEN DIE DEUTSCHEN HOCHSCHULEN?

In Deutschland wird in der Hochschulbildung gerne zwischen „traditionell“ und „nicht-traditionell“ unterschieden. Unter traditionellen Studierenden werden gemeinhin Personen verstanden, die nach dem Erwerb einer Hochschulzugangsberechtigung an einer weiterführenden Schule in ein Studium starten, das sie in Vollzeit und Präsenz am Lernort absolvieren. Das ist die Norm.

Aber es gibt Abweichungen in Form von nicht-traditionellen Studierenden. Dabei handelt es sich um Personen, die nicht auf direktem Weg ins Studium gelangen, weil sie etwa vorher noch eine Berufsausbildung absolvieren, oder aus diversen Gründen nicht in Vollzeit und Präsenz, sondern stattdessen zeitlich und örtlich flexibel studieren wollen oder können. Allerdings verschwimmen die Grenzen zwischen der Abweichung und der Norm zunehmend, denn die Zahl der nicht-traditionellen Studierenden ist im deutschen Hochschulsystem deutlich angestiegen: Bildungswege verlaufen weniger geradlinig, die heterogenen Bedürfnisse der Studierenden treten immer deutlicher zu Tage und auch das lebenslange Lernen gewinnt an Bedeutung. All diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass der Bedarf nach flexiblen Studiemöglichkeiten kontinuierlich wächst. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Digitalisierung, die nicht zuletzt durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beim Lehren und Lernen in jüngerer Zeit einen enormen Schub erhalten hat.

Doch kommen die Studienangebote der deutschen Universitäten und Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) den veränderten Bedürfnissen ausreichend entgegen? Auf diese zukunftsrelevante Frage konzentriert sich die nachfolgende Situationsanalyse. Denn flexible Studienwege sind längst kein Randthema weniger Zielgruppen mehr, sondern eine zentrale Herausforderung. Diese berührt grundlegende Fragen von Teilhabe, Qualität und Zukunftsfähigkeit des Studiums – und damit die Weiterentwicklung des Hochschulsystems insgesamt.

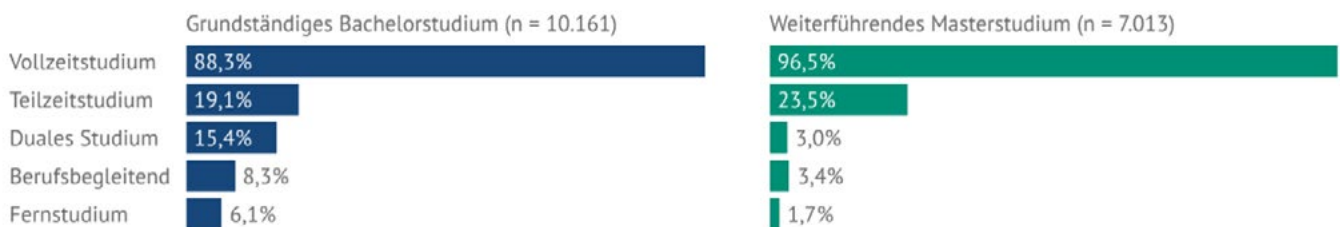
>>> STUDIUM ZWISCHEN BEHARRUNG UND FLEXIBILITÄT

Es ist zwar keine neue Erkenntnis, dass sich die Studierendenschaft durch eine ausgeprägte Heterogenität auszeichnet, trotzdem lässt deren Handlungsrelevanz an etlichen deutschen Hochschulen noch zu wünschen übrig. Die Bedeutung von Studienformaten, die von der traditionellen Logik des Präsenzstudiums in Vollzeit abweichen, ist nach wie vor eher nachrangig, wie eine Studie des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) belegt. Dabei können zeitlich und räumlich flexible Studienangebote oft bessere Möglichkeiten bieten, Hochschulbildung stärker an unterschiedliche Lebenssituationen und Bildungsbiografien anzupassen. Dazu zählen insbesondere Teilzeitstudiengänge, berufsbegleitende Formate sowie das Duale Studium und Fernstudiengänge. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, dominiert jedoch nach wie vor das tradierte Format des Präsenzstudiums in Vollzeit das nationale Gesamtbild:

diesem Sinne weniger als Summe einzelner Maßnahmen, denn als Aufgabe der Studien- und Hochschularchitektur zu verstehen. Dabei ist das Potenzial laut einer Studie des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) noch nicht ausgeschöpft. Möglichkeiten zur Flexibilisierung bieten sich danach insbesondere bei digitalen Lehr- und Lernformen, wie zum Beispiel die Nutzung von Plattformen für Online-Selbstlernkurse, virtuelle Lernräume mit sozialer Einbettung der Teilnehmenden in Teams und eine KI-gestützte Lernumgebung, wobei hier statt einer primär technikgetriebenen Vorstellung von Lernen das lernende Subjekt im Mittelpunkt stehen sollte.

Gleichwohl führt auch der Ausbau digitaler Lehr-Lern-Formate nicht automatisch zu einer grundlegenden Flexibilisierung des Studiums. So zeigt der „Monitor Digitalisierung 360°“ des Hochschulforums Digitalisie-

STUDIENFORMATE IN BACHELOR- UND MASTERSTUDIENGÄNGEN DEUTSCHER HOCHSCHULEN



Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2025 auf Basis des HRK-Hochschulkompass; Mehrfachangaben möglich

Die größte Formatvielfalt zeigt sich an FH/HAW sowie an privaten Hochschulen. FH/HAW bieten insbesondere im Bachelor häufiger duale, berufsbegleitende und Teilzeitstudiengänge an. Private Hochschulen setzen stärker auf berufsbegleitende Formate und Fernstudiengänge. Universitäten und staatliche Hochschulen bleiben dagegen überwiegend vollzeitorientiert, ergänzt mancherorts durch Teilzeitoptionen.

Die Flexibilität eines Studiums lässt sich allerdings nicht allein an der Bezeichnung des Studienformats ablesen. Auch ein formal als in Vollzeit und Präsenz stattfindender Studiengang kann zeitliche Spielräume, digitale Lernphasen, Wahlmöglichkeiten oder flexible Prüfungsformen enthalten. Umgekehrt ist ein Teilzeit- oder Onlineangebot nicht automatisch in allen Dimensionen flexibel. Entscheidend ist daher das Zusammenspiel von Curricula, Lehr- und Prüfungsformaten, Anerkennungsregeln, technischen Infrastrukturen und Beratungsangeboten. Flexibilisierung ist in

rung (HFD), dass Formate zwischen Campus und digitalem Raum – etwa angereicherte Präsenzlehre, Blended Learning und synchrone hybride Lehre – zwar strategisch an Bedeutung gewinnen, in der Praxis jedoch weiterhin die Präsenzlehre dominiert, häufig ergänzt durch digitale Elemente. Digitale und KI-gestützte Lernumgebungen sind ebenfalls nicht automatisch flexibel oder studierendenorientiert. Entscheidend sind ihre didaktische Einbettung, technische Zugänglichkeit und die Frage, ob sie individuelle Lernwege unterstützen oder lediglich bestehende Strukturen digital fortschreiben.

>>> HETEROGENITÄT ALS STRATEGISCHE GESTALTUNGSAUFGABE

Alles in allem ist die Schaffung von angemessen flexiblen Studienstrukturen also eine mehrdimensionale Aufgabe, bei der jede Hochschule profil- und zielgruppenorientiert prüfen sollte, wo Weiterentwicklungen und Verbesserungen notwendig sind. Dabei sollte in jedem Fall der Bedarf von Studieninteressierten und Studierenden eine zentrale Rolle spielen. Dass dieser zum Teil sehr heterogen ausfällt, ist seit Beginn der 2000er-Jahre zunehmend ins Blickfeld von Hochschulen und auch von Forschenden gerückt. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien wurde hierzu publiziert und auch die Politik hat mehrjährige Förderinitiativen wie das Bund-Länder-Programm „Aufstieg durch Bildung – offene Hochschulen“ oder das bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) angesiedelte Projekt MODUS durchgeführt, um Hochschulen zur Erschließung neuer Zielgruppen und Entwicklung innovativer Studienstrukturen zu motivieren. Die privaten Hochschulen haben dagegen hauptsächlich aus eigener Motivation den Weg in diese Richtung eingeschlagen. Wie eine Studie des CHE belegt, ist die Flexibilität der Studienangebote hier deutlich ausgeprägter als im staatlichen Bereich. Zentraler Grund dafür ist, dass private Hochschulen in besonderem Maße nicht-traditionelle Studierende ansprechen, vor allem auch Berufserfahrene, die von vielen staatlichen Hochschulen eher vernachlässigt werden.

Insgesamt ist der Begriff „Diversität“ bei genauer Betrachtung ebenso mehrdimensional wie zuvor auch schon der Begriff „Flexibilität“. Damit können geschlechtsspezifische Unterschiede genauso gemeint sein wie der Bildungshintergrund und die individuelle Lebenssituation. So sind laut der jüngsten Sozialerhebung 42 Prozent aller Studierenden Erstakademiker*innen, das heißt, die Ersten in ihrer Familie, die ein Studium aufnehmen. Darüber hinaus zeigen sich Unterschiede im Durchschnittsalter je nach Studienformat. Während Studierende im klassischen Präsenzstudium im Durchschnitt 24,9 Jahre alt sind, liegt das Durchschnittsalter in flexibleren Formaten wie dem Fernstudium mit 30,2 Jahren oder berufsbegleitenden Studiengängen mit 33,1 Jahren deutlich höher. Ein erheblicher Teil der Studierenden hat zudem Familienpflichten oder muss mit spezifischen Lebenslagen umgehen: 7,8 Prozent erziehen Kinder, weitere 11,9 Prozent übernehmen Pflegeaufgaben und 15,9 Prozent sind mit eigenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen konfrontiert. Darüber

hinaus haben 16,9 Prozent der deutschen Studierenden einen Migrationshintergrund und der Anteil internationaler Studierender, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben haben, beträgt 14 Prozent.

>>> TREND ZUR KOMBINATION VON HOCHSCHUL- UND BERUFSWELT

Insgesamt handelt es sich bei der Flexibilisierung um eine strategische Gestaltungsaufgabe, bei der unterschiedliche Akteur*innen von der Hochschulleitung über die Dekanate bis hin zu Studiengangsverantwortlichen und Verwaltungskräften an einem Strang ziehen sollten. Eine zentrale Rolle sollte dabei auch der beobachtbare Trend zur Kombination von Hochschulbildung und Arbeitswelt spielen. Immer mehr Studieninteressierte wünschen sich einen frühzeitigen Kontakt zur Berufspraxis – sowohl an Universitäten als auch an FH/HAW. So hat laut einer Studie des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) rund ein Viertel der Studierenden bereits vor Studienbeginn eine berufliche Ausbildung abgeschlossen und bringt somit eine berufliche Erfahrung mit, die aber im Studium oft nicht ausreichend eingebunden wird. Weiterhin ist laut einer Untersuchung des CHE der Bedarf an dualen, berufsbegleitenden und Fernstudienformaten deutlich gewachsen. Zugleich ist eine Erwerbstätigkeit während des Studiums längst Normalität: Rund 64 Prozent der Studierenden im klassischen Präsenzstudium sind nebenbei erwerbstätig. Dabei zeigen Ergebnisse der jüngsten Sozialerhebung, dass auch im Präsenzstudium nicht nur gejobbt wird, um das Monatsbudget aufzubessern oder abzusichern. Vielmehr arbeitet ein Teil im erlernten Beruf weiter, absolviert parallel eine Berufsausbildung oder geht einer selbstständigen Tätigkeit nach. Dieser Personenkreis ist zwar in einem Vollzeitstudium eingeschrieben, studiert aber faktisch in Teilzeit, weil die Studierenden Kontakt zur Arbeitswelt haben wollen.

>>> HOCHSCHULISCHE WEITERBILDUNG IM AUFSCHWUNG

Zu diesem Befund passt auch der spürbare Aufschwung der hochschulischen Weiterbildungsangebote, die vor allem für Berufstätige, Wiedereinsteiger*innen in den Job oder für die Neuorientierung eine Option sind. Zwar ist laut einer Studie des CHE deren Anteil am deutschen Weiterbildungsmarkt insgesamt relativ klein, doch engagieren sich inzwischen viele Hoch-

schulen in dem Sektor – nicht zuletzt auch deshalb, weil Weiterbildung mittlerweile als Kernaufgabe in den Landeshochschulgesetzen verankert ist.

Da hochschulische Weiterbildungsangebote in Deutschland kostenpflichtig sind und sich in Konkurrenz zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten behaupten müssen, sind sie deutlich stärker an den Bedürfnissen der Teilnehmenden ausgerichtet als grundständige Bachelor- und Masterstudiengänge. In der Regel zeichnen sie sich durch eine große zeitliche und räumliche Flexibilität aus, um die Vereinbarkeit mit anderen Tätigkeiten und individuelle Lernwege zu ermöglichen. Daher besitzen digitale oder hybrid organisierte Lehr- und Lernformate hier bereits eine vergleichsweise lange Tradition. Die Daten des Weiterbildungsportals „hoch & weit“ der HRK zeigen, dass dieses Feld inzwischen breit aufgestellt ist: Im Juli 2025 waren dort 3587 Weiterbildungsangebote von 222 deutschen Hochschulen gelistet. Den größten Anteil bildeten Microcredentials, Angebote mit kurzer Laufzeit und einem Zertifikatsabschluss, gefolgt von weiterbildenden Studiengängen mit Bachelor- und Masterabschluss und Weiterbildungskursen ohne Zertifikat. Damit bestätigt sich hier der Trend zu kürzeren und flexibleren Formaten, die besonders für Berufstätige relevant sind. Gleichzeitig bleibt der Zugang zur hochschulischen

Weiterbildung mit Herausforderungen verbunden. So variieren die Gebühren je nach Format und Hochschulträger stark. Lebenslanges Lernen erweitert somit zwar die Möglichkeiten akademischer Qualifizierung, wirft aber zugleich Fragen nach sozialer Zugänglichkeit, Finanzierung und institutioneller Verankerung auf.

>>> HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG

Die Situationsanalyse bezogen auf das deutsche Hochschulsystem hat zum einen gezeigt, dass die Differenzierung zwischen traditionellen und nicht-traditionellen Studierenden inzwischen überholt ist. Dazu sind die Bedürfnisse und Lebenslagen viel zu heterogen. Zum anderen ist deutlich geworden, dass die Grenzen zwischen traditionellen und nicht-traditionellen Formen des Studierens zunehmend verschwimmen. Je stärker sich Studienformate ausdifferenzieren und je selbstverständlicher flexible Elemente in das reguläre Studium integriert werden, desto mehr verschieben sich Grenzen. Trotzdem bleibt hier noch viel Luft nach oben. Das betrifft vor allem die Flexibilität der Studienangebote. Um hier Impulse zu geben, werfen wir auf den nachfolgenden Seiten einen vertiefenden Blick auf die Situation in Finnland. //

ZUM WEITERLESEN

CHE Centrum für Hochschulentwicklung: „Flexibel Studieren 2025 – Bedarf und Angebot im deutschen Hochschulsystem“: <https://www.che.de/download/flexible-studienangebote/>

HIS-HE: „Flexibilisierung von Studienstrukturen. Analyse zu Flexibilisierungsansätzen und Identifikation von Handlungsspielräumen für den CampusConnectEd-Verbund“:
<https://his-he.de/publikation/flexibilisierung-von-studienstrukturen/>







BEST PRACTICE

FLEXIBILITÄT ALS NATIONALE STRATEGIE

Finnland zeigt, wie das Studium auf unterschiedlichen Ebenen flexibilisiert werden kann. Einblick in einen laufenden Prozess

Im Gegensatz zum föderalen deutschen Hochschulsystem gehören alle finnischen Hochschulen zu einem staatlich regulierten Sektor, der dem nationalen Ministerium für Bildung und Kultur untersteht. Dieser Ansatz ermöglicht es, Entwicklungen wie die Flexibilisierung des Studiums einheitlicher durchzuführen. Einige Elemente des finnischen Baukastens werden auch in Deutschland bereits praktiziert. Ein Beispiel ist der Hochschulzugang für Personen, die sich nicht durch den Erwerb einer schulischen Hochschulzugangsberechtigung für ein Studium qualifizieren, sondern ausschließlich über den beruflichen Weg (Studieren ohne Abitur) oder die Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen auf das Studium. Das hierzu eingesetzte zentrale Verfahren heißt AHOT (Aiemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja tunnustaminen). Es gleicht Kompetenzen aus Berufserfahrung, non-formaler Bildung oder informellem Lernen systematisch mit den Lernergebnissen von Studiengängen ab und rechnet diese in ECTS-Punkte um. Darüber hinaus gibt es aber auch etliche Maßnahmen, die interessante Denkanstöße für deutsche Hochschulen bieten. Diese reichen von einer nationalen Digitalisierungsstrategie über die Öffnung der Hochschulbildung für breite Bevölkerungsschichten bis hin zur Schaffung vielfältiger Studienmöglichkeiten durch Hochschulkooperationen (siehe Kasten unten).

>>> OPEN STUDIES UND STUDY VOUCHER

So haben finnische Hochschulen neben kompletten Studiengängen auch „Open Studies“ in ihrem Portfolio. Diese basieren auf den Curricula grundständiger Bachelor- und weiterführender Masterstudiengänge und können als einzelne Lehrveranstaltungen oder größere Module belegt werden. Open Studies werden öffentlich finanziert. Hochschulen können jedoch Gebühren von bis zu 45 Euro pro ECTS-Punkt erheben.

Die Angebote auf unterschiedlichen Niveaustufen stehen in der Regel Interessierten unabhängig von Alter und Bildungshintergrund offen. Eine Zulassung ist nicht erforderlich. Einzelne, insbesondere weiterführende Kurse können jedoch fachliche Vorkenntnisse oder bereits absolvierte Kurse voraussetzen, die in den Kursbeschreibungen ausgewiesen werden. Die Lehrveranstaltungen

finden in Präsenz, in vollständig onlinebasierten Formaten wie MOOCs (Massive Open Online Courses) oder hybrid in Form von Blended Learning statt. Digitale und asynchrone Formate ermöglichen ein orts- und teilweise zeitunabhängiges Lernen und können die Vereinbarkeit der Hochschulbildung mit der Erwerbstätigkeit und den familiären Verpflichtungen erhöhen. Open Studies können gemeinsam mit den formal eingeschriebenen Studierenden oder in eigens eingerichteten Gruppen durchgeführt werden. Für erfolgreich absolvierte Lehrveranstaltungen werden ECTS-Punkte vergeben. Diese können unter bestimmten Voraussetzungen auf ein Bachelor- oder Masterstudium angerechnet werden. Neu ist, dass seit August 2026 junge Menschen unter 29 Jahren, die auf ihre Bewerbung hin keinen Studienplatz erhalten haben, mit einem Study Voucher innerhalb von zwei Jahren bis zu 30 ECTS Open Studies kostenfrei absolvieren dürfen. Auf diese Weise tragen Open Studies dazu bei, einen schrittweisen Zugang zur Hochschulbildung zu ermöglichen und Übergänge in ein Studium zu erleichtern.

Darüber hinaus bieten finnische Hochschulen Spezialisierungs- und Weiterbildungsangebote an, die sich an Berufstätige richten und auf bereits vorhandenen Kompetenzen aufbauen. Spezialisierungsprogramme umfassen mindestens 30 ECTS, werden staatlich finanziert und können kostenfrei sein oder mit Gebühren von bis zu 120 Euro pro ECTS verbunden sein. Davon zu unterscheiden sind kommerziell angebotene Weiterbildungen. Dazu zählen etwa maßgeschneiderte Schulungs- und Entwicklungsprogramme für Unternehmen und Organisationen sowie MBA-Angebote.

>>> CROSS-INSTITUTIONAL-STUDIES

Ein weiteres zentrales Element der Flexibilisierung des Studiums in Finnland bilden die Kooperationen zwischen Universitäten und HAW. Über die „Cross-Institutional Studies“ können Studierende ausgewählte Lehrveranstaltungen anderer Hochschulen belegen und die erworbenen Leistungspunkte auf das eigene Studium anrechnen lassen. Für Studierende erweitern sich dadurch die fachlichen und interdisziplinären Wahlmöglichkeiten. Zugleich können Übergänge zwischen den

DIGITALE SERVICE-PLATTFORM

Durch das nationale Programm „Digivisio 2030“ wird in Finnland die Digitalisierung der Hochschulbildung vorangetrieben. Ziel ist, das Lernen für Studierende möglichst einfach zugänglich und flexibel zu gestalten. Ein Zusammenschluss von 37 finnischen Hochschulen arbeitet daran, ein gemeinsames digitales Lernökosystem zu schaffen und Studienangebote über die gemeinsame Service-Plattform namens „Opin.fi“ zur Verfügung zu stellen. Hier werden E-Learning-Angebote von Universitäten und HAW an einem Ort gebündelt. Alle Anbietenden müssen sich u. a. zur Einhaltung spezifischer Qualitätskriterien verpflichten. Durch Digivisio wird die hochschulübergreifende Öffnung somit nicht nur regional, sondern auch landesweit organisiert. Das Programm läuft von 2021 bis 2030. Der finnische Staat stellt dafür rund 44 Millionen Euro bereit. Mehr dazu unter:

<https://digivisio2030.fi/en/frontpage/>

Hochschultypen erleichtert werden. Dies ist insbesondere für Studierende einer HAW relevant, die im Anschluss an den Bachelorabschluss ein universitäres Masterstudium aufnehmen möchten. Dafür geeignete Leistungen können bereits während des Bachelorstudiums erworben und von der aufnehmenden Hochschule angerechnet werden.

Auch die beteiligten Hochschulen profitieren von der Zusammenarbeit. Sie können unterschiedliche fachliche Profile miteinander verbinden, ihr Lehrangebot ergänzen und Ressourcen gemeinsam nutzen. Gerade kleinere Einrichtungen erhalten dadurch Zugang zu zusätzlichen Spezialisierungen, ohne sämtliche Angebote selbst vorhalten zu müssen. Kooperationen können zudem die regionale Rolle der Hochschulen stärken, wenn diese gemeinsam auf Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Innovationsbedarfe reagieren. Die Kooperationen folgen einem klaren Prinzip: Die unterschiedlichen Profile von Universitäten und HAW sollen nicht vereinheitlicht, sondern vielmehr für Studierende anschlussfähig gemacht werden. Auf diese Weise können hochschulübergreifende Studienangebote sowohl die individuellen Wahlmöglichkeiten als auch die Durchlässigkeit zwischen Hochschultypen und Bildungswegen erhöhen.

>>> ERFOLGSMODELL „TAMPERE UNIVERSITIES“

Ein besonders enges Kooperationsmodell stellt „Tampere Universities“ (TUNI) dar. Es verbindet die Tampere University (TAU), eine Forschungsuniversität mit fachlichen Schwerpunkten in den Gesellschaftswissenschaften sowie in technischen und gesundheits-

bezogenen Disziplinen, mit der Tampere University of Applied Sciences (TAMK), die für eine praxisorientierte und arbeitsmarktnahe akademische Ausbildung steht. Die Zusammenarbeit beider Hochschulen eröffnet Studierenden den Zugang zu einem breiten hochschulübergreifenden Lehrangebot mit mehr als 1000 Lehrveranstaltungen.

Die jüngste Neuerung im Rahmen von TUNI ist das 2025 eingerichtete „Tampere Cross-Institutional Study Network“. Seit Frühjahr 2026 können Studierende von TAU, TAMK und dem Police University College (POLAMK) hochschulübergreifende Studienangebote über das Informationssystem ihrer Heimathochschule wählen und sich dort direkt zu Lehrveranstaltungen der jeweils anderen Hochschulen anmelden. Nach erfolgreichem Abschluss werden die erbrachten Studienleistungen automatisch in das Studienverwaltungssystem der Heimathochschule und dort in den persönlichen Studienplan übertragen, ohne dass die Absolvent*innen einen gesonderten Antrag auf Anerkennung bzw. Leistungstransfer stellen müssen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sie die Lehrveranstaltung über das hochschulübergreifende Studienangebot belegt haben. Zudem sollten Studierende vorab mit ihrer Heimathochschule klären, ob die gewählte Veranstaltung für das eigene Studium angerechnet werden kann. Das Verfahren reduziert somit den administrativen Aufwand bei der Anmeldung sowie beim anschließenden Transfer der Studienleistungen. Ausserdem erleichtert es die Integration der Angebote in den individuellen Studienverlauf. Einen vertieften Einblick in die Arbeitsweisen von TUNI bietet das Interview (ab Seite 68) mit der finnischen Hochschulmanagerin Dr. Marja Sutela. //

HOCHSCHULVERBÜNDE IN FINNLAND

(siehe auch Landkarte rechts)

LUT Universities: LUT University und LAB UAS

<https://www.lut.fi/en/about-us/introducing-university/lut-universities>

Lapland University Consortium: University of Lapland und Lapland UAS

<https://ulapland.fi/en/university/about-our-university/lapland-university-consortium-services/>

Oulu Higher Education community: University of Oulu und Oulu University of Applied Sciences

<https://www oulu.fi/en/cooperation>

Vaasa Consortium of Higher Education: University of Vaasa, Vaasa UAS, Novia UAS, Åbo Akademi; Hanken School of Economics und University of Helsinki (Faculty of Law)

<https://www.vaasahighedu.fi/en/>

Jyväskylä Universities: University of Jyväskylä und Jamk UAS

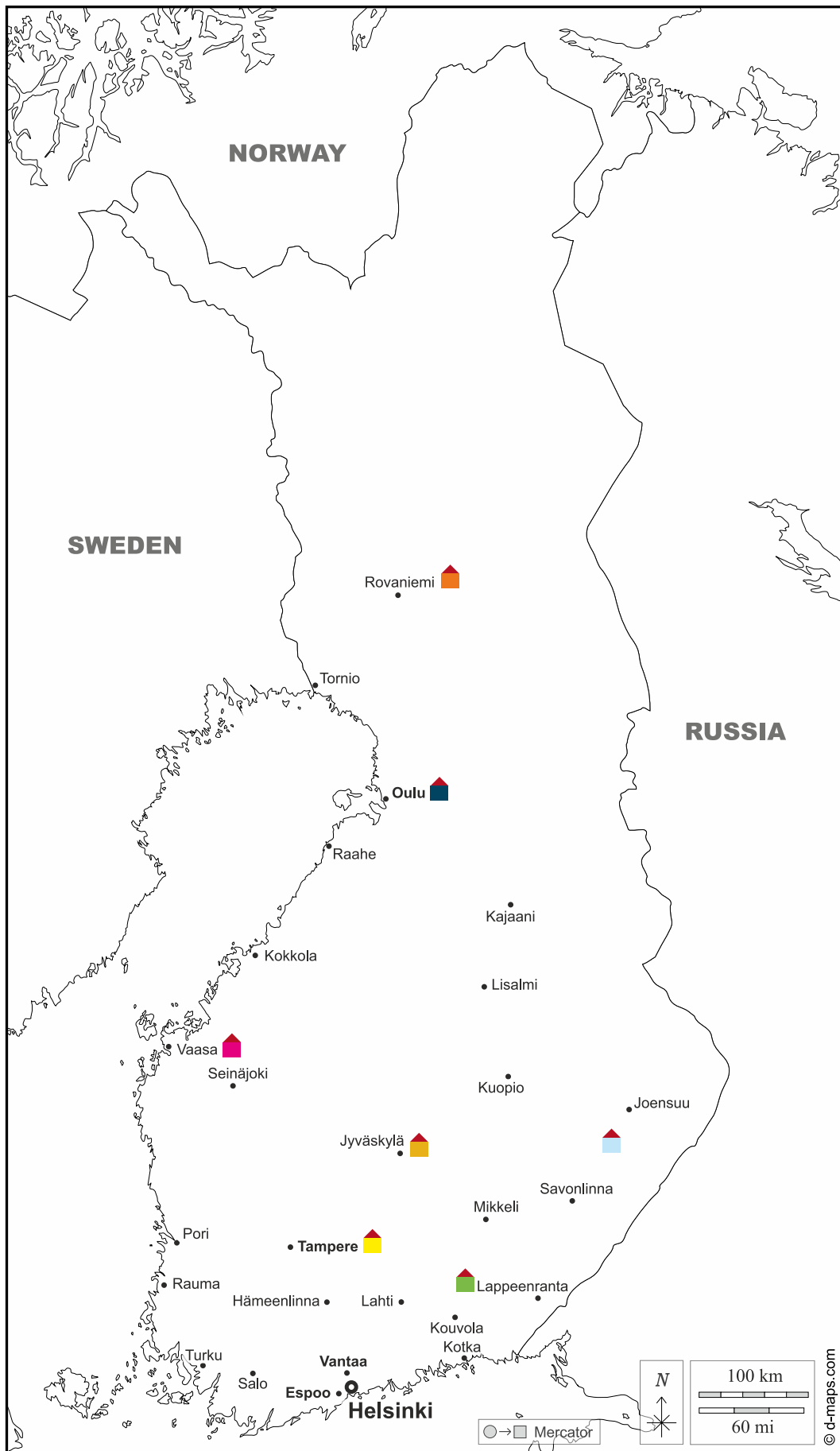
<https://www.jamk.fi/en/jamk/about-jamk/jyvaskyla-universities>

Eastern Finland University Group: University of Eastern Finland, Kajaani UAS, Karelia UAS und Savonia UAS (im Aufbau)

<https://www.uef.fi/en/preparations-for-the-eastern-finland-university-group>

Tampere Universities (TUNI): Tampere University und Tampere UAS

<https://www.tuni.fi/en>



„ES BRAUCHT KLARE STRUKTUREN“

Das Konsortium „Tampere Universities“ (TUNI) sorgt für vielfältige Studienmöglichkeiten in der drittgrößten Stadt Finnlands. Welche Chancen, aber auch Grenzen dies bietet, erläutert die finnische Hochschulmanagerin Marja Sutela | Interviewerinnen: Sigrun Nickel und Anna-Lena Thiele

Wie eng ist die institutionelle Verbindung zwischen den beiden Partnern?

Sehr eng. Die Tampere University (TAU) ist die zweitgrößte Universität Finnlands und besitzt die Mehrheit der Aktienanteile an der benachbarten Tampere University of Applied Sciences (TAMK). Wir gehörten 2019 in Finnland zu den Ersten, die die Zusammenarbeit in der Lehre zwischen einer Universität und einer Hochschule für angewandte Wissenschaften vertieft haben. Ich kenne beide Einrichtungen sehr gut, da ich vor meinem Wechsel in eine Leitungsfunktion an der TAU als Vizepräsidentin für Lehre an der TAMK tätig war.

Worin liegen aus Ihrer Sicht die größten Vorteile der Zusammenarbeit zwischen den beiden Hochschulen für die Studierenden?

Der größte Vorteil besteht aus meiner Sicht in der Möglichkeit zum hochschulübergreifenden Studium: Studierende können Lehrveranstaltungen der jeweils anderen Einrichtung in ihr Studium integrieren. Zugleich profitieren auch die beteiligten Institutionen von der Zusammenarbeit. Sie gewinnen mehr Flexibilität, um auf Herausforderungen wie veränderte Erwartungen von Studieninteressierten, sich wandelnde Anforderungen des Arbeitsmarktes und sinkende Studierendenzahlen infolge einer alternden Gesellschaft zu reagieren.

Wie würden Sie die Flexibilität der übergreifenden Studienmöglichkeiten im Tampere-Konsortium beschreiben?

In den vergangenen Jahren haben wir gemeinsame Lehrveranstaltungen sowohl auf Bachelor- als auch auf Masterebene entwickelt. Ein Beispiel dafür ist HUBS, unsere übergreifende Einrichtung für Innovations- und Entrepreneurship-Studien. Diese bietet Lehrveranstaltungen zu nachhaltigem Unternehmertum sowie zum Coaching für Studierende an, die sich für eine Unternehmensgründung interessieren. Das Angebot um-

fasst insgesamt 85 ECTS-Punkte. Das Unterstützungsangebot deckt den gesamten unternehmerischen Weg ab – von der ersten Idee und der Planungsphase bis hin zur tatsächlichen Unternehmensgründung. Ein weiterer Baustein der Flexibilität ist, dass Studierende nach einem Bachelorabschluss an der TAMK ein Masterstudium an der TAU aufnehmen können. Um diesen Übergang zu erleichtern, haben wir unsere Zulassungsverfahren so weiterentwickelt, dass nur eine begrenzte Zahl an Brückenkursen erforderlich ist. So können Bachelorstudierende der TAMK bereits während ihres Studiums Lehrveranstaltungen der TAU belegen. Wenn sie später in ein universitäres Masterprogramm aufgenommen werden, werden diese Leistungen angerechnet, was studienzeitverkürzend wirken kann.

Wie weit reicht die Wahlfreiheit, wäre beispielsweise ein Wechsel von einem Studiengang an der TAMK in einen Studiengang an der TAU unkompliziert möglich?

Wenn Studierende der TAMK an die TAU wechseln und dort ein reguläres Studium aufnehmen möchten, müssen sie sich wie alle anderen über das übliche Zulassungsverfahren bewerben. In der Regel nutzen Studierende die im hochschulübergreifenden Studium erworbenen ECTS-Punkte für den Wahlpflichtbereich mit etwa 10 bis 15 ECTS-Punkten.

In welchem Umfang werden die Möglichkeiten zum hochschulübergreifenden Studium tatsächlich genutzt?

Wir beurteilen das Nutzungsverhalten anhand der Entwicklung der im hochschulübergreifenden Studium erworbenen ECTS-Punkte. In den vergangenen Jahren sind die diesbezüglichen Zahlen relativ stabil geblieben. Das Angebot ist für einen Teil der Studierenden interessant, aber nicht für alle. Gleichzeitig beobachten wir, dass bestimmte Studienangebote zunehmend attraktiver werden. Wachsender Beliebtheit erfreu-

DR. MARJA SUTELA

war bis Juli 2026 Vizepräsidentin der Tampere University. Seit August 2026 übt sie das Amt der Rektorin der Lapland University of Applied Sciences in Rovaniemi aus.

Foto: Tampere University



en sich etwa Lehrveranstaltungen zu Innovation und Entrepreneurship. Im vergangenen Jahr nahmen rund 2000 Studierende daran teil.

Welche Schwierigkeiten treten bei den Möglichkeiten zum hochschulübergreifenden Studium im Tampere-Konsortium auf?

Die Entwicklung eines gemeinsamen Curriculums für eine Universität und eine Hochschule für angewandte Wissenschaften ist anspruchsvoll und braucht Zeit, weil die Abschlüsse und Studiengänge unterschiedliche Profile haben: Die TAMK ist stärker anwendungsorientiert, die TAU dagegen stärker forschungsorientiert. Entsprechend unterscheiden sich zum Teil die angestrebten Lernergebnisse. Die Lehrenden aus beiden Hochschulen müssen sich darauf verständigen, welche Lehrveranstaltungen Studierende an den Partnereinrichtungen belegen können und wie viele ECTS-Punkte es dafür gibt. Natürlich eignet sich dafür nicht jeder Studiengang oder jede Lehrveranstaltung gleichermaßen. Je anwendungsorientierter ein Studiengang ist, desto leichter lässt sich ein hochschulübergreifendes Studium umsetzen. Ein gutes Beispiel für Grenzen und Chancen ist das Fach Medizin: Wie in Deutschland dürfen nur Universitäten Ärztinnen und Ärzte ausbilden. Darüber hinaus betreibt das Konsortium in Kooperation mit dem Universitätsklinikum das gemeinsame „Tampere Centre for Skills Training and Simulation“. Hier können Medizin-Studierende der TAU und Studierende der Pflegewissenschaften der TAMK gemeinsam lernen und üben. Diese Lehrveranstaltungen sind Teil des jeweiligen Curriculums, was das Modell einzigartig macht.

Stehen die Angebote des „Tampere Centre for Skills Training and Simulation“ nur Studierenden offen oder auch Berufstätigen, die sich weiterbilden möchten?

Einige Lehrveranstaltungen stehen im Rahmen des lebenslangen Lernens auch Berufstätigen offen. Für

Studierende von TAU und TAMK sowie für Beschäftigte der Wohlfahrtsdienste des Bezirks, die das „Tampere Centre for Skills Training and Simulation“ mitfinanzieren, sind sie kostenlos.

Ist es – ähnlich wie in Deutschland – üblich, dass Studierende im Tampere-Konsortium neben dem Studium arbeiten?

Unsere Studiengänge sind als Vollzeitstudium angelegt und finden überwiegend tagsüber statt. Dennoch arbeiten recht viele Studierende neben dem Studium. Daher ist es durchaus üblich, dass Studierende fünf-einhalb oder sechs Jahre für einen Masterabschluss benötigen, obwohl dieser inklusive Bachelorabschluss regulär nur eine Dauer von fünf Jahren vorsieht.

Kann zu viel Flexibilität im Studium für Studierende letztlich auch zum Problem werden?

Ja, wenn sie für zu viel Komplexität sorgt. Flexibilität braucht klare Strukturen. Sprich: Curricula müssen sorgfältig geplant sein und Studierende benötigen einen verlässlichen Studien- und Zeitplan, damit sie ihr Studium in angemessener Zeit abschließen können. Im Tampere-Konsortium wird deshalb auch gemeinsam festgelegt, an welcher Stelle die im hochschulübergreifenden Studium erworbenen ECTS-Punkte in das Curriculum eingebracht werden können. Sind diese Strukturen vorhanden, unterstützen sie die Flexibilität des Studiums wirkungsvoll. //

ZUM WEITERLESEN

HUBS – entrepreneurship studies and support for entrepreneurship: <https://www.tuni.fi/en/hubs>

Tampere Centre for Skills Training and Simulation: <https://www.tuni.fi/en/tampere-centre-skills-training-and-simulation>

TO DOS

ABGESTIMMTER BAUKASTEN

Die Flexibilisierung des Studiums ist eine multidimensionale Aufgabe, bei der es auf das Zusammenspiel von Curricula, Lehr- und Prüfungsformaten, Anerkennungs- und Anrechnungsregeln, geeigneter Infrastruktur sowie Informations- und Beratungsangeboten ankommt. Anregungen für die Weiterentwicklung im deutschen Hochschulsystem

Die dargestellten Fakten belegen deutlich, dass es den Bedürfnissen von immer mehr Studierenden in Deutschland entspricht, Ort, Zeit, Tempo und Inhalte eines Studiums individueller zu gestalten. Aber auch wenn der Umfang flexibler Angebote bei weitem noch nicht ausreicht, so ist doch Bewegung in das Feld gekommen. Insbesondere auf Bachelorebene gewinnen Teilzeit-, duale, berufsbegleitende und Fernstudienangebote quantitativ an Relevanz und ermöglichen eine bessere Verbindung von Studium, Beruf und persönlichen Lebenslagen. Treiber sind hier vor allem staatliche FH/HAW und private Hochschulen, während die staatlichen Universitäten vorwiegend auf das bestehende Modell des Vollzeitstudiums in Präsenz setzen.

KRITIK AN DER FLEXIBILISIERUNG

Zugleich zeigt sich, dass das Studienformat alleine kein ausreichender Indikator für das tatsächliche Ausmaß an Flexibilität ist. Auch ein Vollzeitstudium kann mittels digitaler Lehr- und Lernformen, Blockveranstaltungen oder der Integration ausgedehnter Praxisphasen zeitlich und räumlich flexibel gestaltet sein. Diese Entwicklung hat nicht zuletzt durch die zwangsweise Umstellung auf die Online-Lehre während der Corona-Pandemie einen erheblichen Schub

erfahren. Gleichwohl ist im Zuge dessen auch wieder viel Kritik entstanden: Sitzen die Studierenden jetzt vorwiegend im Home-Office und sehen sich Vorlesungen per Video an? Braucht es vor diesem Hintergrund wieder eine Präsenzpflcht, damit der „Geist der Uni“ als Ort persönlicher Begegnung und Auseinandersetzung gerettet wird, wie das Wochenmagazin „Die Zeit“ im April 2026 in einem Artikel fragte?

LERNEFFEKTE AUS DEM FINNISCHEN BEISPIEL

Wie es unaufgeregter und pragmatischer geht, demonstriert das Beispiel Finnland. Das dortige Hochschulsystem ist mit insgesamt rund 340 000 Studierenden zwar deutlich kleiner als das deutsche mit aktuell rund 2,9 Millionen Studierenden und ohne komplexe föderale Strukturen. Dennoch macht der Länderbericht zweierlei deutlich: Die Flexibilisierung des Studiums ist in Finnland ein ebenso großes Thema wie in Deutschland und es wurden auf diesem Feld in den zurückliegenden Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen. Zudem arbeiten die finnischen Hochschulen beim Thema Flexibilisierung sehr viel stärker zusammen als ihre deutschen Pendanten und eröffnen dadurch neue Chancen für die Studierenden und Win-Win-Situationen auf institutioneller Ebene.

VIER ZENTRALE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE DEUTSCHEN HOCHSCHULEN

1.

BAUKASTEN STRATEGISCH ENTWICKELN

In Finnland ist die Flexibilisierung des Studiums ein integrales strategisches Ziel – national und auf Hochschulebene. Für die deutschen Hochschulen folgt daraus, dass die Schaffung flexibler Studienangebote als zentrale Aufgabe innerhalb der eigenen Einrichtung anerkannt, akzeptiert und strategisch verankert sein sollte. Dabei empfiehlt sich der Aufbau eines abgestimmten Baukastens von Flexibilisierungselementen, die ineinandergreifen müssen. Welche das genau sind, hängt vom Profil der Studienangebote und dem Bedarf der adressierten Zielgruppen ab. Flexibilität kann auf allen Ebenen zum Ausdruck kommen – vom Hochschulzugang über die zeitliche und räumliche Variabilität bis zur Anrechnung von außerhochschulischen Leistungen auf das Studium und der Umsetzung digitaler Lehr- und Lernformen in den Lehrveranstaltungen. Wichtig ist, dass fundiert und transparent entschieden und kommuniziert wird, aus welchen Bausteinen die Flexibilisierung besteht, wie diese zusammenhängen und welche Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen.

3.

POTENZIAL VON KOOPERATIONEN ERSCHLIESSEN

Dass die Kooperation einer Universität und mit einer FH/HAW ebenfalls einen gewinnbringenden Beitrag zur Flexibilisierung des Studiums leisten kann, zeigt das finnische Konsortium „Tampere Universities“. Hier können Studierende bereits während ihres Bachelorstudiums Lehrveranstaltungen an beiden beteiligten Hochschulen belegen und damit auf ein vielfältigeres Angebot zurückgreifen. Die erworbenen ECTS-Punkte können gegenseitig anerkannt werden. Das ist insbesondere beim Wechsel in ein Masterstudium interessant. Dieses Vorgehen macht Übergänge transparenter, planbarer und unter Umständen auch zeitsparender. Darüber hinaus sind hochschulübergreifende Studien- und Fortbildungsangebote entstanden, die innovative Konzepte verfolgen, wie etwa die zum Teil gemeinsame Ausbildung von Studierenden in der universitären Medizin und den Pflegewissenschaften an der FH/HAW. In Deutschland dagegen sind „Cross-Institutional-Studies“ noch Neuland. Dieses zu betreten, würde sich nicht nur vor dem Hintergrund der Flexibilisierung lohnen, sondern auch Ansatzpunkte für Synergien bieten.

2.

KLARE STRUKTUR UND ORIENTIERUNG

Die Erfahrungen aus Finnland zeigen, dass Flexibilität zum Problem werden kann, wenn dadurch die Komplexität und Unübersichtlichkeit im Studium zu groß wird. Studierende benötigen deshalb klare Studien- und Zeitpläne sowie verlässliche Informationen darüber, wie das Studium funktioniert und worauf sie zu achten haben. Flexible Studienstrukturen müssen von ausreichenden Beratungs- und Betreuungsmöglichkeiten flankiert werden. Für Deutschland folgt daraus, dass Flexibilisierung als institutionelle Gestaltungsaufgabe verstanden werden sollte. Das Zusammenwirken von Hochschulleitungen, Fakultäten, Studiengangsverantwortlichen, Lehrenden, Prüfungsämtern, Beratungsstellen und IT ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Nicht die Schaffung einer größtmöglichen Anzahl einzelner Maßnahmen und Angebote sollte das Ziel sein, sondern eine Studienarchitektur, die unterschiedliche Lebenslagen ermöglicht und zugleich Orientierung, Verlässlichkeit und Studierbarkeit sicherstellt.

4.

KOSTENBARRIERE BEGRENZEN

In Deutschland sind flexible Studienformate vor allem bei privaten Hochschulen und in der hochschulischen Weiterbildung verbreitet. Beide Bereiche zeichnen sich durch die Kostenpflicht ihrer Angebote aus. In Finnland dagegen fallen für das Studium allgemein und damit auch für die flexiblen Studienformate kaum Gebühren an. Vor diesem Hintergrund sollten die Kostenstrukturen für das deutsche Hochschulsystem so gestaltet werden, dass auch einkommensschwächere Gruppen einen Zugang erhalten können. Die stärkere Öffnung von Seminaren und Vorlesungen im kostenfreien Bachelor- und Masterstudium staatlicher Hochschulen könnte hierzu einen zentralen Beitrag leisten.

NEUE BALANCE ZWISCHEN PRÄSENZ UND DISTANZ

Wie flexibel sollte ein Studium sein? Gedanken und Vorschläge von drei Hochschullehrenden zu dieser Zukunftsfrage

” Didaktische Wege aus der Legitimationskrise

Die aktuellen Herausforderungen für Lehrende an Hochschulen sind vielfältig: Künstliche Intelligenz verändert das Lehren und Lernen grundlegend. Die Hochschule als Ort der Präsenz von Lehrenden und Studierenden funktioniert aktuell eher schlecht als recht und Investitionen in die Lehre sind, aufgrund limitierter Ressourcen, im Moment schwer zu realisieren. Kein Wunder, dass erste Stimmen zu vernehmen sind, die nach einer allgemeinen Anwesenheitspflicht rufen oder Hochschulen in einer „großen Legitimationskrise“ (DIE ZEIT, 28.05.2026) verorten. Wie kann die Hochschullehre relevant bleiben? Dazu ein paar wichtige Punkte aus meiner Sicht.

Künstliche Intelligenz sollte als Querschnittsaufgabe in Lehre und Studium verankert werden. Studierende nutzen KI-Tools selbstverständlich; auch unter Lehrenden verbreitet sich die Technologie zunehmend. Hochschulen sollten deshalb KI-Kompetenzen systematisch in Curricula, Lehrveranstaltungen und Prüfungen integrieren. Dafür braucht gute Lehre tragfähige Ermöglichungsstrukturen: Verlässliche technologische Zugänge, flexible Räume und institutionelle Unterstützung dürfen nicht vom Engagement Einzelner abhängen. Bottom-up-Initiativen sind wichtig, ersetzen aber keine Hochschulstrategien. Die Zukunft der Hochschullehre entscheidet sich nicht allein an neuen Tools, sondern an der Weiterentwicklung ihrer Strukturen. Studienangebote müssen stärker auf die Lebensrealität Studieren-

der reagieren: Viele arbeiten neben dem Studium und pendeln. Flexibilisierung bedeutet nicht Beliebigkeit, sondern kluge Studienorganisation, hybride Formate und weniger kleinteilige Modulverläufe – verbunden mit klaren Anforderungen an Verbindlichkeit und Studierfähigkeit.

Didaktisch bleibt Hochschule als Ort der Präsenz nur relevant, wenn der Perspektivwechsel „from teaching to learning“ flächendeckend gelingt. Das bedeutet: weniger Informationsübertragung mittels Vorlesung, mehr Interaktion, Anwendung, Reflexion und Auseinandersetzung. Und eine allgemeine Anwesenheitspflicht? Würde notwendige Reformen in Lehre und Studium nur weiter verzögern. “

DR. THOMAS HEUN

ist Hochschullehrer für Konsumentenverhalten und Marktforschung an der Hochschule Rhein-Waal und hochschuldidaktischer Trainer bei LEHRKONZEPT.

Foto: privat



Präsenzlehre muss einen Mehrwert bieten

Flexibilität im Studium gewinnt für Studierende zunehmend an Bedeutung: Sie studieren berufsbegleitend, haben Care-Verpflichtungen, beginnen ihr Studium nach einer Berufsausbildung oder in einer späteren Lebensphase. Das heißt: Studierende haben entsprechende Erwartungen und Anforderungen an ein Studium. Die Kunst liegt darin, im Studienverlauf eine Balance zu finden zwischen Flexibilität und einer Struktur, die es den Studierenden erlaubt, eine akademische Sozialisation zu erfahren. Dabei gibt es aus meiner Sicht nicht die eine Formel für den Anteil von Distanz- und Präsenzphasen in einem Hochschulstudium – diese ist je nach Hochschule, Fach und Zielgruppe(n) zu erstellen. Grundlegend ist allerdings zu fragen, welchen Beitrag Präsenzphasen und Distanz- und Selbstlernphasen jeweils für die akademische Ausbildung leisten können.

Die Präsenz, oder der synchrone Online-Austausch, erfordert ein besonderes Fingerspitzengefühl von Lehrenden. Als Lehrende muss ich darauf achten, wie ich ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffe, wie ich Austausch und akademischen Diskurs ermögliche und Studierende dazu ermuntere, sich zu beteiligen – oder sie überhaupt erst (Stichwort: First Generation Students) zum Sprechen bringen. Wenn ein Präsenzseminar als Vorlesung oder als Frontallehre gestaltet ist und es wenig

bis keinen Austausch mit den Studierenden gibt, dann fehlt dieser Mehrwert. Eine Vorlesung lässt sich auch als Podcast oder Videocast gestalten: Dann haben Studierende die Möglichkeit, nachzuhören, nachzusehen und in ihrem Tempo zu lernen. Wenn Studierende einen Text lesen, einen Podcast hören, sich eine erste Meinung dazu bilden und dann im digitalen Raum in einen synchronen oder auch asynchronen Austausch gehen, dann entwickeln wir gemeinsam eine akademische Kultur. Flexibilität braucht damit auch Anteile von Festigkeit: fokussierte Zeiten für Lese- und Lernzeiten, einen regelmäßigen wissenschaftlichen Austausch mit Mitstudierenden und Lehrenden (asynchron oder synchron) sowie verbindliche Absprachen.



PROF. DR. EVA CENDON

ist Hochschullehrerin für Erwachsenen- und Weiterbildung an der FernUniversität Hagen.

Foto: Hardy Welsch

Erweiterter Präsenzbegriff in virtuellen Räumen

An vielen Hochschulen ist das gemeinsame Verständnis verwässert, wie ein Studium sprichwörtlich zu verorten ist. Die digitale Transformation hat an Hochschulen infolge der COVID-19-Pandemie gerade in Bezug zur klassischen Anwesenheit zu wesentlichen Veränderungen geführt. Vor diesem Hintergrund haben wir im Kontext der Digitalisierungsstrategie unserer Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) frühzeitig die Rahmenbedingungen formuliert und gestaltet, die einerseits unseren Anspruch als klassische Präsenzhochschule wahren und uns andererseits mit gleichem Engagement den neuen Möglichkeiten virtueller Lehre öffnen lassen.

Wesentlich ist hier der Begriff der virtuellen Präsenzlehre, die in gleichzeitiger Anwesenheit von Lehrenden und Studierenden im virtuellen Raum stattfindet. Die notwendigen technischen Voraussetzungen dazu sind die synchrone und gemeinsame Interaktion über Sprache (Ton), Gestik und visuelle Erkennbarkeit (Kamera) und Schrift (Chat). Beide Rahmenbedingungen, ein gemeinsames Verständnis sowie die notwendige Technologie, bauen wir jetzt gezielt im virtuellen Campus der HAWK weiter aus und agieren gezielt, um den Lern- und Erlebnisort Hochschule sinnvoll und zukunftsfähig zu erwei-

tern. Dadurch gelingt es uns auch, KI als computerbasierte Entität in den erweiterten Sozial- und Lernraum zu integrieren.

KI wird absehbar eine noch viel größere Welle der Veränderung als die COVID-19-Pandemie auslösen und den Präsenzbegriff abermals erneuern. Schließlich erweitern digitale Avatare, Assistenten, Agenten und Teammitglieder die Gruppe der menschlichen und technischen Akteur*innen an der Hochschule um ein Vielfaches, da sie ebenso Teil unserer neuen virtuellen Präsenzlehre werden. Unsere Entwicklungen können dabei auch Beispiele für viele weitere Bildungsinstitutionen sein.



PROF. STEFAN WÖLWER

ist Hochschullehrer für Interaction Design an der HAWK – Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen.

Foto: HAWK

IMPRESSUM

DUZ SPOTLIGHT – GUTE PRAXIS INTERNATIONAL
Ist fester Bestandteil des
Magazins DUZ Wissenschaft & Management
und wird IN KOOPERATION MIT DEM CHE GEMEINNÜTZIGES
CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG erstellt.
www.duz.de | <https://wissenschaftskarriere.duz.de>

REDAKTION DIESER AUSGABE:
VERONIKA RENKES (DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT)
RENKES@REDAKTION-RECHERCHE.DE

DR. SIGRUN NICKEL (CHE)
SIGRUN.NICKEL@CHE.DE

ANNA-LENA THIELE (CHE)
ANNA-LENA.THIELE@CHE.DE

LAYOUT UND SATZ:
BARBARA COLLOSEUS, BERLIN
COVERFOTO: TIMUR SEYFELMLYUKOV / UNSPLASH

SIE HABEN ANMERKUNGEN ODER THEMENANREGUNGEN?
SCHREIBEN SIE UNS:
REDAKTION@DUZ.DE

WISSENSCHAFT FÜR DIE PRAXIS

KOMPLEXE POLITISCHE THEMEN
IM EINFACHEN ZUGRIFF:
RENOMMIERTE EXPERT*INNEN
AUS WISSENSCHAFT UND
POLITIK PRÄSENTIEREN
FUNDIERTE & HOCHAKTUELLE
ANALYSEN AUF PRÄGNANTE
UND VERSTÄNDLICHE WEISE.

NEU
Jetzt gratis
testen

POLITIKUM

Heft 2 | 2026

ANALYSEN | KONTROVERSEN | BILDUNG

RÜSTUNG AUSSER KONTROLLE

Krise der
Rüstungskontrolle

Chinas nukleare
Ambivalenz

Informelle
Rüstungskontrolle:
Chancen und Risiken

Beschaffungswesen
in der Zeitenwende

Für eine Einhegung
der Rüstungsindustrie

Autonome Waffensysteme:
das Verifikationsproblem

WOCHENSCHAU
VERLAG

Preis: € 14,90, Österreich: € 16,40, Schweiz: SFr. 17,60

Wochenschauschrift | 12. Jahrgang | Sommer 2026 | ISSN 2364-4737



JETZT GRATIS-HEFT ANFORDERN UNTER
WWW.POLITIKUM.ORG



**WOCHENSCHAU
VERLAG**

© AI DreamscapesTH - stock.adobe.com

Der Verlagsname als Karrierefaktor

Bei welchem Verlag eine wissenschaftliche Arbeit erschienen ist, spielt bei Berufungen eine nicht unerhebliche Rolle. Wer bei einem etablierten marktmächtigen Verlag veröffentlicht, ist oft im Vorteil. Dieses Vorgehen birgt die Gefahr, dass der Aufbau und die Akzeptanz von Open Access-Angeboten im Wissenschaftsbereich behindert werden, weil die Community sie selber nicht ausreichend nutzt – Teil 1 des DUZ-Zweiteilers „**Wem gehört die wissenschaftliche Reputation?**“ | Von Sabrina Diab-Helmer



Foto: Philipp Ottendörfer

Sabrina Diab-Helmer

ist Verlagsdirektorin der Bielefeld University Press (BiUP) an der Universität Bielefeld. Sie hat den Wissenschaftsverlag seit 2017 von Grund auf mitaufgebaut. Zuvor war sie Geschäftsführerin des DFG-Sonderforschungsbereichs I288 „Praktiken des Vergleichens“ und leitete das binationale Double-Degree-Studienprogramm Geschichtswissenschaft (BiPaG) der Universitäten Bielefeld und Paris.

biup_director@uni-bielefeld.de
www.bielefelduniversity-press.de

Zwei Monografien liegen auf dem Tisch einer Berufungskommission. Beide behandeln eine zentrale Forschungsfrage, beide wurden begutachtet, sorgfältig lektoriert und dauerhaft zugänglich gemacht. Die eine ist bei einem großen kommerziellen und marktmächtigen Verlagshaus erschienen, die andere bei einem deutlich weniger bekannten, vielleicht noch jungen Universitätsverlag. Welche Publikation wird spontan als gewichtiger wahrgenommen? An vielen Hochschulen dürfte die ehrliche Antwort noch immer lauten: die erste. Nicht zwingend, weil ihr wissenschaftlicher Gehalt höher wäre, sondern weil der etablierte Verlagsname als vertrautes Qualitätssignal fungiert. Hier zeigt sich ein grundlegender Widerspruch des gegenwärtigen Wissenschaftssystems: Hochschulen investieren zwar verstärkt in eigene Publikationsinfrastrukturen, erkennen selbstverständlich die Bedeutung einer verantwortungsvollen, unabhängigen Forschungsbewertung an, bekennen sich zu Open Science sowie zu einer vielfältigen, wissenschaftsgeleiteten Publikationslandschaft, belohnen aber dennoch weiterhin in Karriereverfah-

ren häufig das symbolische Kapital (1) etablierter Publikationsmarken (2).

So entsteht ein konkretes Karriererisiko: Wissenschaftler:innen entscheiden sich eventuell gegen ein innovatives Publikationsformat und einen noch jungen, weniger bekannten Universitätsverlag, weil sie befürchten müssen, dass ihre Arbeit in Berufungs- und anderen Karriereverfahren geringeres Gewicht erhält. Dieses Risiko entsteht, wenn wissenschaftliche Qualität nicht vorrangig anhand der konkreten Arbeit, sondern mittelbar über das historisch akkumulierte Ansehen ihres Verlags beurteilt wird. Davon sind insbesondere jüngere und institutionell getragene Universitätsverlage betroffen: Selbst wenn sie transparente Begutachtungsverfahren, professionelle redaktionelle Standards und eine verlässliche Publikationsinfrastruktur nachweisen, verfügen viele noch nicht über das symbolische Kapital jahrzehntelang etablierter Marken. Der Wettbewerbsnachteil beruht somit auf einer Reputationsordnung, die das Ansehen des Publikationsortes auf die einzelne wissenschaftliche Arbeit überträgt und dadurch Publikationsentscheidungen bereits im Vorfeld beeinflusst (3).

”

Welche Verbreitungsleistung ein Verlag erbringt und wie sichtbar er eine Publikation innerhalb der Fachöffentlichkeit macht, spielt demgegenüber in Verlagsrankings kaum eine Rolle. Verlagsrankings vereinfachen die Bewertung daher nicht nur, sie können auch zu Ergebnissen führen, die inkonsistent und sachlich nur schwer nachvollziehbar sind

“

Hochschulen geraten in einen strukturellen Widerspruch

Gerade für die angestrebte Weiterentwicklung von Open Access ist diese Reputationsordnung folgenreich. Wissenschaftspolitische Empfehlungen zielen nicht allein darauf, wissenschaftliche Publikationen frei zugänglich zu machen, sondern zunehmend auch darauf, die zugrunde liegenden Infrastrukturen und Publikationsprozesse wissenschaftsadäquat, nachhaltig und gemeinwohlorientiert zu gestalten. Diamond Open Access führt diesen Anspruch besonders konsequent fort: Weder Lesende noch Publizierende entrichten Gebühren; die Finanzierung wird vielmehr gemeinschaftlich, institutionell oder öffentlich getragen. Damit folgt das Modell einer anderen Logik als renditeorientierte Geschäftsmodelle, die Open Access etwa über Publikationsgebühren oder Transformationsverträge refinanzieren. Sein nachhaltiger Ausbau setzt deshalb leistungsfähige wissenschaftsgeleitete Publikationsinfrastrukturen voraus. Werden deren Publikationen in Berufungs-, Evaluations- und Förderverfahren jedoch weiterhin geringer gewichtet als Veröffentlichungen unter etablierten kommerziellen Verlagsmarken, geraten Hochschulen in einen strukturellen Widerspruch: Sie fördern den Aufbau offener Publikationsangebote, während ihre eigenen Anerkennungsverfahren Wissenschaftler:innen davon abhalten können, diese Angebote zu nutzen. Eine inhaltsbezogene und vom Prestige einzelner Verlagsmarken unabhängige Forschungsbewertung ist daher

nicht nur eine Frage der Fairness, sondern eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Open-Access-Transformation und insbesondere für die Etablierung von Diamond Open Access (4).

Reputation dient häufig als Ersatzurteil über die Qualität

Eine vom Prestige einzelner Verlagsmarken unabhängige Forschungsbewertung bedeutet allerdings nicht, dass das Renommee etablierter Verlage ohne eine sachliche Grundlage wäre. Es beruht vielfach auf über lange Zeit gewonnenen Erfahrungswerten und steht oft für reale Leistungen: für selektive Programmentscheidungen, profilierte Reihen, internationale Fachnetzwerke, erfahrene Lektorate, professionelle Herstellungsprozesse, eine kompetente Rechteverwertung, weltweite Distribution sowie eine verlässliche Präsenz in Bibliotheken und Rezensionorganen. Gerade bei Monografien übernehmen Verlage hier eine wichtige kuratorische und kommunikative Funktion. Der Verlagsname kann daher, das ist nicht zu bestreiten, eine relevante Kontextinformation liefern. Problematisch wird Reputation aber dann, wenn sie nicht mehr als solche eingeordnet und überprüft, sondern als Ersatzurteil über die Qualität einer konkreten Publikation herangezogen wird. In diesem Moment verschiebt sich die Bewertung von der wissenschaftlichen Arbeit auf das historische Ansehen der Institution, die sie veröffentlicht hat: Vergangene Leistungen eines Verlags werden zur pauschalen Qualitätsgarantie für gegenwärtige Titel (5).

Was bei Zeitschriftenartikeln der Journal Impact Factor ist, kann bei Monografien der Verlagsname sein: ein schnell verfügbares, aber nur begrenzt aussagekräftiges, vermeintliches Qualitätssignal. Die Kritik an solchen Ersatzindikatoren ist keineswegs neu. So fordert die Ende 2012 angestoßene und im Mai 2013 veröffentlichte „San Francisco Declaration on Research Assessment“ (DORA), zeitschriftenbasierte Kennzahlen wie den Journal Impact Factor weder als Ersatzmaß für die Qualität einzelner Arbeiten noch zur Bewertung individueller Forschungsleistungen in Einstellungs-, Beförderungs- oder Förderverfahren heranzuziehen. Das „Leiden Manifesto“ bekräftigte 2015 diesen Grundsatz: Quantitative Indikatoren sollen fachlich fundierte qualitative Bewertungen unterstützen, nicht an deren Stelle treten. Das 2022 veröffentlichte „Agreement on Reforming Research Assessment“, auf dessen Grundlage sich CoARA formierte, weitete den Reformanspruch schließlich aus. Es fordert, die Vielfalt wissenschaftlicher Leistungen anzuerkennen und Bewertungen primär auf qualitative Urteile zu stützen, bei denen Peer Review eine zentrale Rolle spielt. Für Monografien existiert zwar keine dem Journal Impact Factor unmittelbar entsprechende Kennzahl. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Verlage in einigen nationalen Bewertungssystemen nach ihrem Prestige klassifiziert und Bücher entsprechend eingestuft oder mit Punkten versehen werden. Die Verlagsmarke übernimmt dann eine vergleichbare Stellvertreterfunktion: Statt die Qualität des konkreten Werkes zu beurteilen, wird vom Ansehen seines Publikationsortes auf seinen wissenschaftlichen Wert geschlossen (6).

Das Prestige von Verlagen ist von Land zu Land unterschiedlich

Wie belastbar ist also eine solche Bewertung, die einen Verlag zum Maßstab für die Qualität einer Publikation macht? In ihrer international vergleichenden Untersuchung gibt Eleonora Dagiené darauf eine ernüchternde Antwort: Ein und derselbe Verlag kann in dem einen Land als prestigeträchtig gelten, in einem anderen jedoch deutlich niedriger eingestuft werden, mitunter ändert sich diese Einschätzung sogar innerhalb desselben Landes von einem Jahr zum nächsten. Hinzu kommt, dass häufig nicht transparent nachvollziehbar ist, wie überprüft wird, ob ein Verlag die vorausgesetzten Qualitätsstandards tatsächlich erfüllt. Im Zentrum der Rankings steht vor allem seine Gatekeeping-Funktion, also

die Erwartung, dass nur wissenschaftlich geprüfte und entsprechend ausgewählte Arbeiten in das Programm aufgenommen werden. Welche Verbreitungsleistung ein Verlag erbringt und wie sichtbar er eine Publikation innerhalb der Fachöffentlichkeit macht, spielt demgegenüber kaum eine Rolle. Verlagsrankings vereinfachen die Bewertung daher nicht nur, sie können auch zu Ergebnissen führen, die inkonsistent und sachlich nur schwer nachvollziehbar sind (7).

Für Deutschland lässt sich bislang nicht belastbar beziffern, welchen Einfluss der Name eines Verlags auf Berufungsentscheidungen tatsächlich hat. Das liegt an der Vertraulichkeit der Verfahren: Berufungen sind Personalangelegenheiten, die nicht öffentlich verhandelt werden; ihre Akten enthalten sensible personenbezogene Daten, und die Mitglieder der beteiligten Gremien unterliegen der Verschwiegenheit (8). Ob und mit welchem Gewicht die Reputation eines Verlags in die Bewertung einer Publikation eingeht, ist deshalb von außen kaum nachvollziehbar. Eine systematische Untersuchung wäre zwar grundsätzlich möglich, setzte jedoch den Zugang zu nicht öffentlichen Verfahrensdaten, die Mitwirkung der Hochschulen und weitreichende Maßnahmen zur Anonymisierung voraus. Dass bislang kaum belastbare Erkenntnisse vorliegen, ist daher nicht überraschend. Gerade diese eingeschränkte empirische Zugänglichkeit macht transparente formale Bewertungsmaßstäbe jedoch umso wichtiger. Eine exemplarische Auswertung öffentlich zugänglicher Leitfäden mehrerer deutscher Universitäten zeigt ein ambivalentes Bild: Einige Hochschulen betonen ausdrücklich, dass Publikationen nach Qualität und Originalität zu beurteilen oder ausgewählte Arbeiten unmittelbar zu sichten sind. Andere nennen zugleich Publikationen in „renommierten Fachzeitschriften“ oder „international anerkannten Organen“ als Nachweise wissenschaftlicher Exzellenz und Sichtbarkeit. Wie die Reputation eines Verlags bei der Bewertung etwa von Monografien einzuordnen ist, wird jedoch in keinem der untersuchten Dokumente ausdrücklich geregelt. Gerade darin liegt die institutionelle Leerstelle: Die Leitfäden formulieren den Anspruch einer qualitativen Bewertung, klären aber nicht durchgehend, wie verhindert werden soll, dass das Ansehen des Publikationsortes an die Stelle der Prüfung des konkreten Werkes tritt (9).

Für Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen ist diese Unsicherheit alles andere als abstrakt. Wer



Etablierte Häuser verfügen über einen historisch gewachsenen Vertrauensvorschuss, den junge Universitätsverlage erst erwerben müssen. Darin liegt ein strukturelles Dilemma: Um Reputation aufzubauen, benötigen sie herausragende Publikationen. Um solche Publikationen zu gewinnen, benötigen sie bereits Reputation



bereits über eine Professur, ein umfangreiches Werk und internationale Anerkennung verfügt, kann es sich eher leisten, einen jungen Verlag und ein ungewöhnliches Publikationsformat zu wählen. Wer sich dagegen auf eine erste Professur bewirbt, muss antizipieren, wie eine Berufungskommission nicht nur die eigene Arbeit, sondern auch deren Publikationsort bewerten wird. Die Entscheidung für einen jungen, wissenschaftsgeleiteten Universitätsverlag kann dann trotz transparenter Qualitätssicherung, freier Zugänglichkeit und offener Lizenzierung als strategisches Risiko erscheinen. Damit erzeugt das Wissenschaftssystem einen perversen Anreiz: Gerade diejenigen, deren Publikationsentscheidungen für die Etablierung wissenschaftsgeleiteter und perspektivisch auch gebührenfreier Diamond-Open-Access-Modelle besonders wichtig wären, haben die stärksten Gründe, weiterhin auf bekannte Verlagsmarken zu setzen. So investieren Hochschulen in neue Publikationsstrukturen, während ihre eigenen Anerkennungsverfahren deren Nutzung erschweren können.

An diesem Punkt zeigt sich, dass Reichweite und Karriereanerkennung unterschiedlichen Logiken folgen. Für die Reichweite wissenschaftlicher Publikationen spielt etwa Open Access eine zentrale Rolle. Die Untersuchung von Cameron Neylon und weiteren Autor:innen zeigt anhand einer Stichprobe (allerdings ausschließlich von Springer-Nature-Titeln), dass offen zugängliche Publikationen häufiger heruntergeladen und zitiert sowie in einer größeren Zahl von Ländern genutzt wurden als vergleichbare nicht offen zugängliche Titel (10). Aus dieser größeren Nutzung folgt jedoch nicht automatisch eine höhere Anerkennung in wissenschaftlichen Karriereverfahren. Ein Werk kann weltweit verfügbar sein, intensiv genutzt und vielfach zitiert werden, während sein Publikationsort in einem Berufungsverfahren

als weniger angesehen gilt. Open Access erhöht somit nachweislich die Reichweite einer Publikation, ob diese Reichweite jedoch auch in wissenschaftliche Reputation übersetzt wird, entscheidet dagegen das jeweilige Bewertungssystem.

Auch der Erfahrungsbericht von Berlin Universities Publishing beschreibt diese Spannung aus der Perspektive eines Universitätsverlags. Das von vier Berliner Wissenschaftseinrichtungen getragene Angebot soll finanziellen und infrastrukturellen Abhängigkeiten von kommerziellen Großverlagen eine gemeinwohlorientierte Alternative entgegensetzen. Als zentrale Herausforderung wird jedoch nicht allein die Finanzierung, sondern ausdrücklich der Aufbau wissenschaftlicher Reputation benannt (11). Das ist kein nebensächliches Kommunikationsproblem. Ohne Anerkennung in den Fachgemeinschaften bleiben wissenschaftsgeleitete Angebote in einem Kreislauf gefangen: Weil sie noch nicht als ausreichend prestigeträchtig gelten, reichen karrierebewusste Forschende ihre stärksten Arbeiten eher bei etablierten Häusern ein, weil diese Arbeiten dort erscheinen, wächst auch dort, bei den etablierten Marken, das symbolische Kapital weiter.

Allerdings dürfen der Zeitschriften- und der Buchmarkt nicht gleichgesetzt werden, da die Zuschreibung wissenschaftlicher Reputation unterschiedlichen Mechanismen folgt. Bei Zeitschriften steht in der Regel nicht der Verlag als solcher, sondern die einzelne Zeitschrift mit ihrem fachlichen Ansehen, ihrer Indexierung und ihren bibliometrischen Kennzahlen im Vordergrund. Die besondere Macht großer internationaler Wissenschaftsverlage entsteht hier daraus, dass sie zahlreiche renommierte Zeitschriften in umfangreichen Portfolios bündeln und zugleich über die zugehörigen Plattfor-



men, Nutzungsdaten und Vertragsbeziehungen verfügen. Wirtschaftliche, infrastrukturelle und reputationsbezogene Macht greifen dadurch unmittelbar ineinander. Bei wissenschaftlichen Büchern ist die Situation anders. Es existiert weder eine dem Journal Impact Factor vergleichbare, fächerübergreifend etablierte Kennzahl noch eine ähnlich starke Konzentration auf wenige Zeitschriftenportfolios. Orientierung bieten deshalb häufiger der Name des Verlags, das Profil einer Reihe und die damit verbundenen fachkulturellen Erwartungen. Das Problem besteht hier weniger in einem Monopol einzelner Anbieter als in einer ausgeprägten Reputationshierarchie zwischen den Publikationsorten. Junge Universitätsverlage konkurrieren somit nicht nur um Manuskripte und Sichtbarkeit, sondern vor allem mit dem über Jahrzehnte angesammelten symbolischen Kapital etablierter Häuser. Gerade deshalb kann eine wissenschaftlich qualitätsgesicherte Monografie in einem Berufungsverfahren unterschiedlich gewichtet werden, je nachdem, unter welcher Verlagsmarke sie erschienen ist (12).

Auch bei einer sorgfältigen Prüfung wissenschaftlicher Arbeiten bilden Verlagsnamen, Reihenprofile und fachkulturelle Erfahrungen einen Kontext, in dem Publika-

tionen wahrgenommen und eingeordnet werden. Das ist grundsätzlich legitim: Das Renommee eines Verlags kann auf langjähriger verlegerischer Arbeit, anspruchsvollen Auswahlverfahren und anerkannten Programmen beruhen. Etablierte Häuser verfügen jedoch über einen historisch gewachsenen Vertrauensvorschuss, den junge Universitätsverlage erst erwerben müssen. Darin liegt ein strukturelles Dilemma: Um Reputation aufzubauen, benötigen sie herausragende Publikationen. Um solche Publikationen zu gewinnen, benötigen sie bereits Reputation.

Ob wissenschaftsgeleitete Publikationsangebote dauerhaft mit etablierten Verlagsmarken konkurrieren können, hängt daher nicht allein von ihrer wissenschaftlichen und verlegerischen Qualität ab. Entscheidend ist auch, ob diese Qualität in den Fachgemeinschaften und in Verfahren der Forschungsbewertung anerkannt wird. Damit stellt sich eine weiterführende wissenschaftspolitische Frage: Welche politischen und institutionellen Reformen sind notwendig, damit die Wissenschaft nicht nur den Zugang zu ihren Publikationen, sondern auch jene Infrastrukturen und Bewertungsmechanismen selbst gestaltet, durch die wissenschaftliche Reputation entsteht und karrierewirksam wird? //

Literaturhinweise

(Kurzfassung; die Langfassung können Sie downloaden unter: <https://tinyurl.com/ym3njse9>)

- 1) Vgl. Bourdieu, Ökonomisches Kapital, S. 183–198; ders., Forms of Capital, S. 241–258.
- 2) Vgl. CoARA, Agreement; DFG, Wissenschaftliches Publizieren.
- 3) Vgl. Dagiené, Prestige, S. 356–370; Wiese et al., Preis, S. 1–14.
- 4) Vgl. DFG, Wissenschaftliches Publizieren; Science Europe et al., Action Plan; Council of the European Union, Council Conclusions; UNESCO, Diamond Open Access.
- 5) Vgl. Dagiené, Prestige, S. 356–370.
- 6) Vgl. DORA, Declaration; Hicks et al., Leiden Manifesto, S. 429–431; CoARA, Agreement; Dagiené, Prestige, S. 356–370.
- 7) Vgl. Dagiené, Prestige, S. 356–370. Dagiené untersucht Länder mit formalisierten, staatlich anerkannten Verlagsrankings; die Übertragung auf informelle Reputationszuschreibungen im deutschen Kontext ist eine analytische Schlussfolgerung des vorliegenden Beitrags.
- 8) Vgl. § 10 Abs. 3 und § 12 Abs. 2 HG NRW.
- 9) Vgl. exemplarisch die im Literaturverzeichnis aufgeführten Berufungsleitfäden, -richtlinien und Bewertungskriterien von elf deutschen Universitäten.
- 10) Vgl. Neylon et al., More Readers in More Places, Art. 27.
- 11) Vgl. Wiese et al., Preis, S. 1–14.
- 12) Vgl. Allianz der Wissenschaftsorganisationen, Strategie; Bärwolff et al., Open4DE Landscape Report.

STELLEN- ÜBERSICHT

INGENIEURWISSENSCHAFTEN

Bauingenieur/-in für die Abteilung Straßenbau (w/m/d)	S.86
Bauingenieur/-in in der Straßen- und Radwege- planung (w/m/d)	S.86
Bauingenieur/-in Tragwerksplanung (w/m/d) Konstruktiver Ingenieurholzbau	S.86
Flugsystemdynamik und Regelungstechnik (W2)	S.83
General Civil Engineer, Bauingenieur/-in (m/w/d)	S.86
Ingenieur/-in mit Programmierkenntnis im Bereich TGA (w/m/d)	S.86
Ingenieur/-in, Umwelttechniker/-in (w/m/d) - Schwerpunkt Regenerative Energieanlagen / Energiemanagement	S.86
Nachwuchsingenieur/-in (w/m/d) Arbeitsvorbereitung/ Terminplanung	S.86
Planungsingenieur/-in (w/m/d) Umspannwerke & Strom- versorgung	S.86
Supply Chain Quality Engineer - PCA (W/m/d)	S.86
Systemingenieur/-in im Bereich militärischer / ziviler Hubschrauber (w/m/d)	S.86

INFORMATIK, IT, MATHEMATIK

Software-Entwickler/-in (w/m/d) Basic Engineering	S.86
---	------

WEITERE AUSSCHREIBUNGEN

Bauleiter/-in, ungbauleiter/-in (w/m/d) Erd- und Renaturierungsbau (NRW/Ruhrgebiet)	S.86
Fachplaner/-in (w/m/d) Elektrotechnik	S.86
Koordinator/-in (w/m/d) für Förderprogramme und Fördermittel- management	S.86
Projektleiter/-in, Bauleiter/-in (w/m/d)	S. 86
Projektleiter/-in (w/m/d) im Bereich Flurneueordnung für unser Regionalbüro in Donaueschingen	S.86
Referent/-in (w/m/d) Personalentwicklung	S.86
Technische/-r Vertriebsmitarbeiter/-in	S.86

WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE

S.87

EXECUTIVES FOR SCIENCE



Executive Search



Leadership Advisory



Career Coaching

DIE PASSENDEN KÖPFE FÜR EXZELLENT WISSENSCHAFT

Wir begleiten Wissenschaftseinrichtungen bei der Auswahl und Besetzung ihrer Führungspositionen – persönlich, fundiert und mit ausgewiesener Expertise im Wissenschaftskontext

www.executivesforscience.de



An der Hochschule München ist an der Fakultät für Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, Flugzeugtechnik ab dem Sommersemester 2027 oder später folgende Stelle zu besetzen:

Professur für Flugsystemdynamik und Regelungstechnik (W2)

Kennziffer: BV 0333

Erfahren Sie mehr in der detaillierten Stellenausschreibung unter: <https://stellen.hm.edu/t8f7r>

Bewerben Sie sich über unser Online-Portal bis zum 18.10.2026.

Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen!



FAMILIE IN DER
HOCHSCHULE



wissenschaftskarriere.duz.de

Das Karriereportal für Wissenschaft, Forschung und Management

ist Bestandteil des online-Angebotes von www.duz.de. Es richtet sich an alle, die sich für die Arbeitsbedingungen und Karriereentwicklung in Wissenschaft und Hochschule interessieren. Es bietet Arbeitgeber*innen aus wissenschaftsnahen Einrichtungen und Unternehmen ein qualitativ hochwertiges Umfeld, um ihre Strategien, Maßnahmen und Modelle rund um Personalmanagement und -entwicklung vorzustellen und das Interesse von Stellensuchenden auf sich zu lenken. (Stellen-)Ausschreibungen auf wissenschaftskarriere.duz.de garantieren Auftraggeber*innen eine hohe Sichtbarkeit bei hoch umworbenen Spitzenforscher*innen, Nachwuchswissenschaftler*innen und Seitenwechsler*innen.

Kontakt:
DUZ Anzigenteam
[anzeigen\(at\)duz.de](mailto:anzeigen(at)duz.de)

Tel.: +49 (0) 170 28 69 760

Unsere Mediadaten finden Sie hier:



UNTER 4 AUGEN

In meinem Team arbeitet eine richtig gute Postdoc. Sie wirkt zunehmend frustriert und deutete an, dass sie als Mittelbauvertreterin ihre Themen oder Anträge in Gremien kaum durchsetzen kann. Ich habe die Sorge, dass sich – konträr zu meiner internationalen Reputation – mein eher schlechtes internes Standing hier auswirken könnte. Wie kann ich sie unterstützen und zugleich ihr Gremienengagement stärken? – fragt eine Professorin | Coachin Monika Klinkhammer antwortet



Foto: Tanja Fügner / Fotostudio GmbH

DR. MONIKA KLINKHAMMER

berät als Coach, Lehrcoach, Supervisorin, Gestalttherapeutin und Trainerin seit über 25 Jahren Professor:innen und Wissenschaftler:innen u. a. zu den Themen Führung, Konfliktmanagement, Karriere und berufliche Identität. Sie ist Mitglied im Coachingnetz-Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

www.monikaklinkhammer.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de

Ich kann Ihre Sorge gut nachvollziehen. Das Muster „international anerkannt, im eigenen Haus verkannt oder gar verbrannt!“ höre ich öfter. Es scheint bedauerlicherweise weit verbreitet zu sein. Die Hintergründe reichen von zu wenig Engagement in kollegiale Beziehungen und informelle Netzwerke, fehlende Mitwirkung in der Hochschule bis hin zu schlichtem Neid anderer auf die fachliche Reputation und den internationalen Erfolg.

Machen Sie vor einem ersten Gespräch mit Ihrer Postdoc einen Realitätscheck zur Berechtigung Ihrer Sorge. Bitten Sie etwa Ihnen vertraute Kolleg:innen in den entsprechenden Gremien informell um deren ehrliche Einschätzung. Und überlegen Sie, ob und gegebenenfalls wie Sie Ihr eigenes fachbereichs- und hochschulinternes Standing verbessern können – nicht nur, wenn das Gremienengagement Ihrer Postdoc für das Arbeitsfeld Ihrer Professur zentral ist.

Differenzieren Sie anschließend: Welche Aktien haben Sie in der Gremienarbeit Ihrer Postdoc? Betrifft dies Ihre Rolle als Vorgesetzte/Chefin oder mehr als mentorierende Professorin, die die Karriere Ihrer Postdoc besonders fördern möchte? Oder anders formuliert: Handelt Ihre Postdoc explizit in Ihrem Auftrag oder engagiert sie sich eigenständig mit eigenen Themen? Gremienengagement als Dienstpflicht fordert von Ihnen andere Maßnahmen als ein eigenständiges Engagement Ihrer Postdoc. Im ersten Fall könnten Sie auf der Basis Ihrer Arbeitsziele und Ihres Erfahrungswissens über Gremienarbeit mit ihr langfristige und konkrete Ziele und Strategien für das entsprechende Gremium erarbeiten und mit ihr besprechen, welche Art von Unterstützung Ihre Postdoc von Ihnen braucht. Ich sehe Sie hier als Vorgesetzte in der Pflicht, die Andeutungen Ihrer Mitarbeiterin ernst zu nehmen, zu klären und zutreffendenfalls auch zu handeln. Vielleicht können Sie im Hintergrund und informell mitwirken oder in bestimmten Situationen selbst mit Ihrem Status als Professorin präsent sein? Dies dürfte zum einen Ihr internes Standing verändern, zum anderen Ihre in Ihrem Auftrag handelnde Postdoc stärken und verdeutlichen, dass Sie Themenstellung und Gremium Bedeutung beimessen.

Engagiert sie sich eigenständig – vielleicht sogar zu Themen, mit denen Sie nichts am Hut haben – könnten Sie diese dennoch als Mentorin fördern. Teilen Sie Ihre Erfahrungen, stehen Sie ihr als Sparringspartnerin zur Verfügung. Warum hat sie das Gremium gewählt? Ist ihre Motivation hochschulpolitisch, statusspezifisch oder eher Fach- und Karriere strategisch ausgerichtet? Wie viel Zeit und welche Art von

Engagement möchte sie dem Gremium widmen? Wie findet sie Verbündete? Wie kann sie zielgerichtet einen guten Kontakt zu internen Keyplay:innen aufbauen und pflegen? Wer gibt ihr Feedback (Peers, kollegiale Beratung, hochschulübergreifendes Networking)? Wie kann sie ihre Gremienkompetenz spezifisch weiterbilden?

Dazu könnten folgende, Ihnen vielleicht bekannte Impulse hilfreich sein, denn erfolgreiches Handeln in Gremien ist ein komplexes Geschäft: Neben gremienspezifischem Wissen über formale Regularien, Statuten und Instrumente bedarf es umfassender sachlicher und fachlicher Kenntnisse über die konkreten Aufgaben, Ziele und Inhalte. Mindestens genauso wichtig sind Wissen und Erfahrungen über ungeschriebene Regeln und Prozesse. Diese zu erkunden braucht Zeit, Geduld, Vertrauen und eine hohe Motivation. Sie entwickeln sich in der beruflichen Sozialisation mit zunehmender Organisationszugehörigkeit weiter. Hinzu kommt eine Vielfalt an fachlichen, rollenbezogenen, organisations-, kommunikations- und psychosozialen Fähigkeiten. Diese unterstützen Sie zum Beispiel darin, eine themenbezogene Haltung zu entwickeln und klar in verschiedenen Formen zu präsentieren, mit anderen zu kooperieren, Kompromisse einzugehen oder ggf. statusspezifische sowie statusübergreifende Koalitionen bereits im Vorfeld geschickt aufzubauen.

Ebenso wichtig ist der Organisationsblick: Wie ist das Gremium in Kräftefelder und Prozesse der Hochschule

eingebunden? Wie bewerte ich die eigene Rolle, den Auftrag und das eigene Standing? Was kann ich einbringen, wie kann ich Einfluss nehmen, überzeugen oder Positionen durchsetzen? Manchmal bedarf es eines langen Atems, manchmal Frustrationstoleranz.

Und last, but not least: Welche Arenen, welche Terrains wählt Ihre Postdoc, um welche Erfahrungen zu bekommen und Kompetenzen zu entwickeln? Welche hochschulinternen, fachwissenschaftlichen oder karriererelevanten Gremien würden Sie ihr empfehlen? Auf den Punkt gebracht: Chose your battles! //

Zum Weiterlesen

Edding, Cornelia; Klinkhammer, Monika (2019): Gremienkompetenz – (k)ein Thema für die Personalentwicklung? In: Personalentwicklung in Hochschule und Wissenschaft, 4/2019, S. 65-81.

Edding, Cornelia; Klinkhammer, Monika (2019): Karrieresprungbrett Gremienarbeit. In: DUZ Wissenschaft & Management 03/2019, S. 8-17.

Anzeige

Alle haben das Recht auf Bildung.

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Art. 26 (1)

WUS setzt sich für das Menschenrecht auf Bildung ein.

WUS unterstützt Studierende aus Afrika, Asien und Lateinamerika.

WUS fördert Globales Lernen.



www.wusgermany.de

Jobware – der Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte



Nachwuchseningenieur (m/w/d) Arbeitsvorbereitung/ Terminplanung

HOCHTIEF Infrastructure GmbH, Hamburg

Bauingenieur Tragwerksplanung (m/w/d) Konstruk- tiver Ingenieurholzbau

Poppensieker & Derix GmbH & Co. KG, Westerkappeln

Bauingenieur/-in für die Abteilung Straßenbau (m/w/d)

Magistrat der Kreisstadt Limburg a.d. Lahn, Limburg

Referent (m/w/d) Personalentwicklung

Gottlob Rommel Bauunternehmung GmbH & Co. KG, Stutt-
gart

Bauingenieur*in in der Straßen- und Radwegepla- nung (m/w/d)

Landesbetrieb Straßenbau Nordrhein-Westfalen (Straßen.
NRW), Bielefeld

Technische:r Vertriebsmitarbeiter:in

ANP-Systems GmbH Deutschland, Meitingen

Projektleiter (m/w/d) im Bereich Flurneuordnung für unser Regionalbüro in Donaueschingen

Landsiedlung Baden-Württemberg GmbH, Donaueschingen

General Civil Engineer / Bauingenieur (m|w|d)

INTILION, Paderborn

Projektleiter / Bauleiter (m/w/d)

Pleitz GmbH Heizung - Klima - Sanitär - Rohrleitungsbau,
Laucha, Erfurt, Jena, Dresden und Leipzig

Planungsingenieur (m/w/d) Umspannwerke & Stromversorgung

FairNetz GmbH, Reutlingen

Ingenieur mit Programmierkenntnis im Bereich TGA (m/w/d)

Hottgenroth Software AG, Köln

Bauleiter:in/Jungbauleiter:in (m/w/d) Erd- und Re- naturierungsbau (NRW/Ruhrgebiet)

STRABAG GMBH, Raum Ruhrgebiet/Münsterland

Software-Entwickler (m/w/d) Basic Engineering

Tröger & Cie. Aktiengesellschaft, Regensburg, Nürnberg,
Bayreuth

Koordinatorin / Koordinator (w/m/d) für Förderpro- gramme und Fördermittelmanagement

Hessen Mobil Straßen- und Verkehrsmanagement, Wiesba-
den

Supply Chain Quality Engineer - PCA (m/f/d)

Advantest Europe GmbH, Böblingen

Systemingenieur im Bereich militärischer / ziviler Hubschrauber (w/m/d)

Hensoldt, verschiedene Standorte

Fachplaner (m/w/d) Elektrotechnik

GOLDBECK Nord GmbH, Hamburg

Ingenieur / Umwelttechniker (m/w/d) - Schwer- punkt Regenerative Energieanlagen / Energiema- nagement

ABG FRANKFURT HOLDING GmbH Wohnungsbau- und Be-
teiligungsgesellschaft mbH, Frankfurt am Main

Diese und weitere Stellenanzeigen aus freier Wirtschaft, Hochschule und Wissenschaft finden Sie auf www.jobware.de

www.jobware.de

WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE

DIESE UND WEITERE AKTUELLE AUSSCHREIBUNGEN FINDEN SIE
DIREKT AUF WISSENSCHAFTSKARRIERE.DUZ.DE – DAS STELLENPORTAL
FÜR HOCHSCHULE, FORSCHUNG UND MANAGEMENT

FRIST STELLE

11.10.2026	Professur für Stochastik (W 1, Tenure Track auf W 3) Universität Passau
12.10.2026	Research Software Engineer (RSE) (m/w/d) Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) Berlin
14.10.2026	Kanzlerin/Kanzler (m/w/d) Technische Universität Chemnitz
16.10.2026	Hauptamtliches Rektoratsmitglied für Lehre und Weiterbildung (w/m/d) Universität Stuttgart
16.10.2026	Chief Information Officer (CIO) als hauptamtliches Rektoratsmitglied für Informationstechnologie (w/m/d) Universität Stuttgart
16.10.2026	W2-Professur (m/w/x) Effizienz und Nachhaltigkeit in der Wärme- und Klimatechnik Hochschule Reutlingen
18.10.2026	Professur für Flugsystemdynamik und Regelungstechnik (W2) Hochschule München
25.10.2026	Geschäftsführung Personal und Recht (m/w/d) WISTA Management GmbH über Below Tippmann & Compagnie Personalberatung GmbH
26.10.2026	Forschungsreferentin / Forschungsreferent (m/w/d) TH Deggendorf
27.10.2026	Professur für Anatomie (W2) (w/m/d) Medizinische Fakultät der Universität zu Köln
29.10.2026	Hector Research Career Development Award Hector Fellow Academy gGmbH
31.10.2026	Prorektorin / Prorektor für Strategische Planung und IT (m/w/d) FH Aachen
01.11.2026	W2-Professur (m/w/d) im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften / IBA Hochschule Worms
01.11.2026	Professorin / Professor (m/w/d) der BesGr. W2, für das Lehrgebiet "Smart Energy Systems and Power Grids" TH Deggendorf
15.11.2026	Professur (m/w/d) für das Gebiet Frauen- und Familiengesundheit Jade Hochschule Wilhelmshaven, Oldenburg und Emsfleth
N.N.	Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Doktorand (w/m/d) - LS Strategie und Marketing WHU – Otto Beisheim School of Management

9. Jahrgang

DUZ Wissenschaft & Management ist fester Bestandteil des Webportals duz.de sowie der Jobbörse DUZ Wissenschaftskarriere (<https://wissenschaftskarriere.duz.de>).

Herausgeberinnen:

Angelika Fritsche und Veronika Renkes

Beirat:

Christiane Bach-Kaienburg, Geschäftsführerin, TransferAllianz e. V.;
Sabrina Diab-Helmer, Verlagsdirektorin Bielefeld University Press,
Universität Bielefeld;

Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft e. V.;

Patricia Gautschi, Geschäftsführerin, Executives for Science UG;
Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und
Technologietransfer, Universität Potsdam;

Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien,
Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar-
und Meeresforschung;

Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschafts-
management e. V. (ZWM);

Prof. Dr.-Ing. Peter Ritzenhoff, Geschäftsführer der Hochschulalli-
anz für den Mittelstand, c/o Hochschule Bremerhaven;

Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW,
Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transferma-
nagement e. V. (FORTRAMA);

Dr. Grit Würmseer, Geschäftsführende Vorständin HIS-Institut für
Hochschulentwicklung e. V.;

Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes,
Netzwerk Wissenschaftsmanagement e. V.;

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hoch-
schulentwicklung gGmbH

Redaktion:

Veronika Renkes (kes), Redaktionsleitung

Tel.: +49 (0)178 27 49 304, renkes@redaktion-recherche.de

Johannes Fritsche (jo), Redakteur, redaktion@duz.de

Adresse der Redaktion:

Strausberger Platz 11, 10243 Berlin

redaktion@duz.de

www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus

Titelbild: public-domain-vectors.com

Ständige Autorinnen und Autoren:

Sabrina Diab-Helmer, Angelika Fritsche (fri), Netzwerk Coaching
Wissenschaft, Dr. Grit Würmseer, Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Veronika Renkes, Berlin

(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Dr. Markus Verweyst

(Ansprechpartner für Stellenanzeigen
und Werbung digital und online)

anzeigen@duz.de

Tel.: +49 (0) 170 28 69 760

www.duz.de

<https://wissenschaftskarriere.duz.de>

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 66 vom 01.01.2026.

Download unter:

<https://www.duz.de/de/wissenschaftskarriere/mediadaten>

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen
sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Herausgebendes Medienbüro:

Redaktion + Recherche GbR

Veronika Renkes

Strausberger Platz 11, 10243 Berlin

Tel.: +49 (0)178 27 49 304

renkes@redaktion-recherche.de

www.duz.de

<https://wissenschaftskarriere.duz.de>

Bankverbindung:

Redaktion + Recherche GbR

Sparkasse KölnBonn

IBAN: DE 95 370 501 980 002 262 103

BIC (SWIFT): COLSDE33XXX

Kundenservice und Bezugsbedingungen: DUZ Wissenschaft
& Management erscheint zweimonatlich als Digitalmagazin
und wird Open Access herausgegeben. Interessenten können
DUZ Wissenschaft & Management kostenfrei beziehen,
indem sie eine E-Mail mit Ihren Kontaktdaten (insbesondere
E-Mail-Adresse) senden an: kundenservice@duz.de

© Die Publikation und alle in ihr enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme
der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne
Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen
oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen
nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des
Herausgebers dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte
sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion
angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der
Herausgeber behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen,
als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine
Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für
den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber
verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen
keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Online): 2627-0994

KEINE WISSENSCHAFT OHNE MANAGEMENT!



DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

Das Digital-Magazin aus der Community für die Community – praxisnah, reflektiv, innovativ. Zum Informieren, Mitdiskutieren und Mitwirken.

Als Open Access-Format kostenfrei zugänglich für alle, die dafür sorgen wollen, dass Wissenschaftseinrichtungen professionell gemanagt werden.

Neben hochwertiger Information eine Plattform für Vernetzung, kollegialen Austausch und mehr Sichtbarkeit für die eigene Profession.

Weitere Informationen finden Sie in unseren Mediadaten unter:
www.duz.de/de/wissenschaftskarriere/mediadaten



Wissenschaftsbarometer 2026

Was denken Bürger*innen in Deutschland aktuell über Wissenschaft und Forschung? Wo informieren sie sich zu Krankheiten, Therapien und Prävention und wie verständlich sind für sie die Inhalte? Welche Erwartungen haben sie an die Wissenschaft?



Vorstellung aktueller Ergebnisse und Diskussion
zentraler Trends am
12. November 2026, 12–13 Uhr online
Jetzt anmelden!