

Innovation durch Transfer

Ein Leitfaden der Transferagentur zur
Umsetzung der dritten Mission

Inhalt

Einleitung.....	3
Theoretische Grundlagen.....	4
Die dritte Mission.....	4
Transfer im Kontext der dritten Mission.....	5
Innovationbegriff	6
Der Innovationskreislauf.....	10
Ebenen des Transfers.....	12
Die operative Ebene.....	14
Transferformate der Transferagentur und der Innovation-Labs.....	14
Netzwerkaufbau – Netzwerkpflege.....	17
Netzwerke als Diffusionsplattform	18
Nachhaltigkeit des Transfers.....	19
Digitalisierung im Transfer.....	20
Strategische Ausrichtung	22
Einbindung in die Hochschulstrukturen	22
Forschungsprojekte von der Idee zur Verwertung – Katho.....	23
Verstetigung und Ausblick.....	24
Literaturverzeichnis.....	25
Onlinequellen.....	26

Einleitung

Die Transferagentur ist als Teil des Transfernetzwerks Soziale Innovation (s_inn) ein Bestandteil zur Gestaltung des wechselseitigen Transfers zwischen Hochschule, dem Sozial- und Gesundheitswesen sowie der Zivilgesellschaft. Durch vielfältige Methoden, Angebote und Formate bietet die Transferagentur mit den dazugehörigen Innovation-Labs an den jeweiligen Hochschulstandorten eine Plattform zur Mitgestaltung unserer Gesellschaft. Hierfür ist es notwendig, die Hochschule und die außerhochschulische Umwelt aktiv an dieser Arbeit zu beteiligen. Die Transferagentur leistet somit, mit Anbindung an die Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho), einen unmittelbaren Beitrag zu einer Umsetzung der dritten Mission und des darin verankerten Transfers. In diesem Leitfaden wird die Arbeit der Transferagentur in Bezug auf die Third Mission, den wechselseitigen Transfer, den Netzwerkaufbau sowie auf die nachhaltige Einbindung in die Hochschulstrukturen reflektiert und systematisiert.

Das Ziel dieses Leitfadens ist die zielgerichtete Analyse der im Juni 2018 begonnenen Arbeit im Hinblick auf die Entwicklung von Transferformaten

- » zur Umsetzung und Verfestigung der dritten Mission an der katho
- » als Plattform zur Gestaltung eines wechselseitigen und wissenschaftsbasierten Transfers zwischen Hochschule und außerhochschulischer Umwelt und
- » als Diffusionsmodell für Innovationen in der Sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen.

Zusätzlich werden Überlegungen einer möglichen Verstetigung des Tätigkeitsfeldes und deren Rechtfertigung zur nachhaltigen Umsetzung der dritten Mission angestellt.

Über s_inn

Wir bringen Hochschule und Gesellschaft zusammen und fördern damit den direkten Austausch auf Augenhöhe. So gelingt es uns, den Wissenstransfer in beide Richtungen zu verbessern: von der Hochschule in die Gesellschaft und von der Gesellschaft in die Hochschule. Zusätzlich wollen wir neue Projekte entwickeln und innovative Ideen erproben – und das gemeinsam mit der Hochschule, Partner_innen aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sowie Personen aus der Zivilgesellschaft.

THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Als Grundlage dieses Leitfadens, und bevor mit der Analyse der operativen Arbeit begonnen werden kann, werden die nachfolgenden Begrifflichkeiten im Hinblick auf den hier vorliegenden Kontext geklärt. Die theoretische Grundlage umspannt diesen Leitfaden und ordnet die dafür relevanten Begriffe entsprechend ein.

Die dritte Mission

Die Katho bezieht sich in Ihrem Auftrag zur dritten Mission auf Isabell Roessler vom Centrum für Hochschulentwicklung und schreibt: *„Die Third Mission fasst als begriffliche „Dachmarke“ Leistungen zusammen, die zu einer gewinnbringenden Verflechtung der Hochschule mit ihrer außerhochschulischen Umwelt durch wechselseitige Interaktionen führen. Third Mission sind somit die Leistungen (Aktivitäten, Resultate und daraus entstehende Folgen) von Hochschulen, die unmittelbar in die Gesellschaft und Wirtschaft hineinwirken sowie Strömungen aus der Wirtschaft und Gesellschaft, die ihrerseits in die Hochschulen hineinwirken.“* (Roessler, Duong & Hachmeister, FIFTH-Projekt, CHE, 2015). Mit diesem Definitionsansatz werden zwei grundsätzliche Themen beschrieben, die für die Tätigkeit der Transferagentur und den damit verbundenen wechselseitigen Transferaktivitäten im Rahmen der Umsetzung der dritten Mission unabdingbar sind.

Das erste Thema ist die *„gewinnbringende Verflechtung der Hochschule mit ihrer außerhochschulischen Umwelt“*. Bei näherer Betrachtung zeigt sich ein weites Feld der Bereiche, die dazu gehören. Neben den Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens befinden sich in dieser Umwelt unter anderem die Zivilgesellschaft, die Wirtschaft und die politische Vertretung. Eine „gewinnbringende Verflechtung“ ist resultierend aus dieser Aufzählung gleichermaßen wichtig wie komplex. Die Soziologin und Geschäftsbereichsleiterin „Hochschulmanagement“ beim Institut für Hochschulentwicklung, Grit Würmseer, schreibt hierzu *„Konzeptionell werden unter Third Mission all jene Aktivitäten von Hochschulen gefasst, die nicht ausschließlich internes Organisationshandeln betreffen bzw. im Binnenverhältnis des Hochschul- bzw. Wissenschaftssystems erfolgen. Stattdessen bewegen sich Third Mission-Aktivitäten an der Grenze der Hochschulorganisation zur gesellschaftlichen Umwelt, indem Hochschulen in Interaktionen mit ihrer Umwelt treten. Die Interaktionsbeziehungen zielen dabei auf den Transfer von in den Hochschulen vorhandenem bzw. generiertem Wissen ab.“* (Würmseer 2016, 24f.).

Hier wird deutlich, dass die Interaktion mit der oben beschriebenen Umwelt nicht willkürlich, sondern zielgerichtet geschehen muss. Gleichwohl mangelt es dem hier beschriebenen Ansatz zum Transfer an der bereits erwähnten Wechselseitigkeit. Würmseer schreibt zum Transfer außerdem:

„Während die Ursprünge von Third Mission primär im Patent- und Technologietransfer und damit auf kommerzialisiertem Wissenstransfer lagen, werden inzwischen die hochschulischen Interaktionen mit weiteren Akteuren der Zivilgesellschaft in Form von sozialem und gesellschaftlichem Engagement betont.“ (Würmseer 2016, S. 24).

Auch wenn hier deutlich wird, dass die Zivilgesellschaft als ein wichtiger Akteur mit einzubeziehen ist, wird der Wissenstransfer hier dennoch als einseitig stattfindend beschrieben. Bezugnehmend auf die Ausführungen von Roessler, Duong und Hachmeister lässt sich das zweite wichtige Thema der dritten Mission daher treffender wie folgt beschreiben: Der wechselseitige Transfer von Wissen aus der Hochschule in ihre Umwelt sowie von ihrer Umwelt in die Hochschule muss bei der Umsetzung der dritten Mission stets im Vordergrund stehen. Im Kern geht es also darum eine Vernetzung mit der außerschulischen Umwelt aufzubauen, in der dieser Transfer stattfinden kann.

Da der wechselseitige, wissenschaftsbasierte Transfer zwischen Hochschule und Gesellschaft unter anderem auch im Auftrag der „dritten Mission“ der katho als Grundlage festgelegt wird, ist eine nähere Betrachtung des Begriffes ebenfalls notwendig. (<https://www.katho-nrw.de/katho-nrw/third-mission/auftrag/>).

Transfer im Kontext der dritten Mission

Der Transfer ist also ein Mittel zur Umsetzung der dritten Mission und ist fest in ihr verankert. In der Konzeptentwicklung der Tätigkeit der Transferagentur wurde noch ein weiteres Thema aus der dritten Mission in den Transferbegriff aufgenommen. *„From a general point of view, the Third Mission is the relationship between universities and stakeholders from the non-academic world. A Third Mission is the sum of all activities concerned with the generation, use, application and exploitation of university knowledge, capabilities and resources, outside of the academic environment. Furthermore, this collaboration between academia and society at large will seek to contribute to the social, cultural and economic development of communities.“* (Compagnucci und Spigarelli 2020, 5f.). Der Bezug auf die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen vervollständigt den im Rahmen der Arbeit der Transferagentur zu Grunde gelegten Transferbegriff. Resultierend daraus entsteht als Arbeitsgrundsatz ein Transferbegriff, der wechselseitig gestaltet werden soll und es ermöglicht, die Gesellschaft zu formen: *„Für eine Mitgestaltung unserer Gesellschaft ist es notwendig, dass Hochschulen, Praxisvertretungen sowie die Zivilgesellschaft miteinander kooperieren und den wechselseitigen Transfer aktiv mitgestalten...“* (<https://www.s-inn.net/innovations-labs/koeln>).

Durch verschiedene und vielfältige Transferformate wurde im Rahmen der Projektlaufzeit stetig an einer Umsetzung der dritten Mission gearbeitet. Hierbei haben sich bestimmte Formate als besonders geeignet erwiesen, auf die im späteren Verlauf detailliert eingegangen wird.

Es gilt festzuhalten, dass die Transferagentur ihre Tätigkeit klar in der dritten Mission verankert und hierdurch vor allem im Bereich des Transfers tätig ist. Eine erfolgreiche Ausgestaltung dieses Bereiches ist unter anderem von einer guten Vernetzung innerhalb und außerhalb der Hochschule abhängig. Im späteren Verlauf wird daher auf die Bedeutung von Netzwerkaufbau und Netzwerkpflege detaillierter eingegangen. Der stetige Kontakt der Transferagentur mit den Lehrenden und Forschenden der Hochschule sowie der beschriebenen außerhochschulischen Umwelt haben deutlich gemacht, dass der Transfer im Rahmen der dritten Mission ein häufig sehr starkes Innovationspotential in sich trägt. Durch dieses zu beobachtende Phänomen entstand ein weiterer Handlungsansatz in der Arbeit der Transferagentur, welcher den Fokus auf „Innovation durch Transfer“ legt. Zur Verdeutlichung dieses Handlungsansatzes ist es notwendig den Begriff der „Innovation“ näher zu betrachten.

Innovationbegriff

Die Diskussion über den Innovationsbegriff ist bis heute nicht abgeschlossen. Dennoch hat in den letzten Jahren in Bezug auf den Begriff und dessen Nutzung ein Verselbständigungsprozess stattgefunden. Aus diesem Grund werden nachfolgend verschiedene für die Arbeit der Transferagentur relevante Aspekte der Begriffsdiskussion aufgeführt und gegenübergestellt. *„Ausgehend von dem lateinischen Wort „innovatio“ bedeutet Innovation so viel wie Neuerung, Erneuerung oder auch Neuheit; deutlich wird dieser Aspekt ebenfalls durch den Bezug zum Adjektiv „novus“ (neu). Da de facto alle Lebensbereiche potentielle Innovationsbereiche bilden, ist es nicht erstaunlich, dass der Begriff der Innovation [...] in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft durchaus unterschiedliche Verwendung gefunden hat.“* (Vahs und Burmester, 1999, S.43).

Das „Neue“ findet sich in den aktuellen Diskussionen und Veröffentlichungen als ein zentraler Punkt wieder. Jedoch arbeiten Blättel-Mink und Menez im Jahr 2015 heraus, dass die reine „Neuerung“ nicht als alleiniges Kriterium angeführt werden sollte. Neben dem „Neuen“ kann eine Innovation auch die Verbesserung einer bereits bestehenden Praxis oder eines Produkts bedeuten. Sie unterscheiden hier zwischen zwei Innovationsbereichen und legen fest, dass sich Innovationen in Basis- und Verbesserungsinnovationen unterscheiden (Blättel-Mink und Menez 2015a, S. 34).

Aus diesen Überlegungen ergibt sich für die Tätigkeit der Transferagentur eine weitere Dimension im Umgang mit den Zielen der dritten Mission und dem darin verankerten Transfer. Der Transfer von Forschungsergebnissen aus der Hochschule in die außerhochschulische Umwelt kann zu einer Neuerung oder einer Verbesserung der Arbeit im Sozial- und Gesundheitswesen bzw. für deren Mitarbeitende, Adressaten, Prozesse oder Konzepte führen. Daher wird die Zielsetzung der Arbeit um eine weitere Dimension ergänzt. Neben dem wechselseitigen Austausch und dem gegenseitigen „voneinander lernen“ kommt die Dimension der Innovation hinzu. Durch den nach wie vor hohen Bedarf im Bereich der Begriffsklärung kommt für die Arbeit der Transferagentur eine weitere Eingrenzung bzw. entsprechende Fokussierung hinzu. In der theoretischen wie auch praktischen Auseinandersetzung mit der Thematik hat sich gezeigt, dass zwei Ansätze als besonders hilfreich angesehen werden können. Per se davon auszugehen, dass jede Neuerung durch ihre Verbreitung als Innovation bezeichnet werden kann, ist aus wissenschaftlicher Perspektive nicht haltbar. Aus diesem Grund hat der Theoriediskurs in den letzten Jahren eine starke Konjunktur erlebt. Im Rahmen dieses Leitfadens ist es nicht leistbar, den gesamten Diskurs abzubilden und aus diesem Grund folgt nun eine kurze Gegenüberstellung der oben erwähnten beiden Ansätze.

Werner Rammert schreibt in seiner Veröffentlichung „Die Innovationen der Gesellschaft“ von 2010: *„Gegenüber den vielen kleinen Abweichungen und Besonderheiten ist es allerdings erst die Selektion und die folgenreiche Stabilisierung des Neuen, die es zu einer neuen Art macht, die also das Neuartige vom Gleichartigen unterscheidet. Mindestens ab diesem Punkt müssen wir jetzt genau zwischen den bloßen Neuerungen, wie immer sie auch durch Variation oder kreatives Handeln hervorgebracht werden, auf der einen Seite und den Innovationen als den durchgesetzten Neuerungen mit Folgen für die restlichen Varianten auf der anderen Seite begrifflich unterscheiden“* (Rammert 2010, S. 32). Er beschreibt hier einen für den Ansatz von „Innovation durch Transfer“ zentralen Aspekt. Das „Durchsetzen“ einer Neuerung macht sie nach Rammert erst zu einer Innovation. Es reicht also nicht aus, die im Rahmen der Arbeit unter dem „Dach“ der dritten Mission und des Transfers hervorgebrachten Ideen zu verbreiten, sondern es bedarf einer klaren Prozesssteuerung sowie einer strategischen Ausrichtung. Im Rahmen der bisherigen Projektlaufzeit wurden verschiedene Wege und Formate auf dieses Vorgehen hin erprobt und analysiert. In einer vom gesamten Transfernnetzwerk aufgestellten Sammlung sind somit „Fact-, Idea- und Failsheets“ entstanden. Diese dienen zum einen dem Dokumentations- und zum anderen dem Reflexions- und Evaluationsprozess. Die sehr hohe Anzahl der dort beschriebenen Formate zeigt, welche Herausforderungen sich durch die Vielfalt in Bezug auf den Transfer, durch die Themen der Hochschule und deren außerhochschulischer Umwelt ergeben. Davon ausgehend, dass in all diesen Formaten und Veranstaltungen stets etwas „Neues“ vorgestellt bzw. diskutiert wurde, lässt erneut ein starkes Innovationspotential durch den Transfer erkennen. Die zweite sehr wichtige Theorie in Bezug auf den Innovationsbegriff fokussiert besonders den Bereich der Sozialen Arbeit, da dieser im Transfernnetzwerk und durch die Fachbereiche der Hochschulen eine

besondere Bedeutung hat. Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallenegger und Anne Parpan-Blaser liefern diesbezüglich in ihrer Veröffentlichung einen weiteren relevanten Theoriediskurs. Auf Grundlage der zahlreichen theoretischen Vorüberlegungen und der Auseinandersetzung mit fachspezifischen Aspekten entwickelte Anne Parpan-Blaser von der Hochschule für Soziale Arbeit Nordwestschweiz eine Definition von Innovationen in der Sozialen Arbeit, die sie empirisch überprüft hat: *„Innovationen in der Sozialen Arbeit sind auf neuem oder neu kombiniertem Wissen basierende, in intendierten und kooperativen Prozessen entwickelte, neuartige Konzepte, Verfahren und Organisationsformen, die einen Mehrwert namentlich für Adressatinnen und Adressaten erzeugen.“* (Parpan-Blaser 2011, S. 242). Besonders interessant für die Arbeit der Transferagentur ist hier die Einbindung der Adressatinnen und Adressaten. Es ist demnach wichtig, den Transfer nicht nur zwischen Organisationen der Sozialen Arbeit und der Hochschule zu gestalten, sondern eben auch die Zivilgesellschaft mit einzubeziehen.

Johannes Eurich, Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Theologischen Fakultät der Universität Heidelberg untermauert diesen Ansatz und fügt noch einen weiteren Aspekt hinzu. Verbesserung durch Innovationen von sozialen Dienstleistungen muss auf den Ebenen der Nutzerinnen und Nutzer, der Anbieterinnen und Anbieter sowie der Gesellschaft wirken und auf diesen drei Ebenen die Qualität messen (Eurich 2018: 22). Durch die „Verbesserung“ bringt Johannes Eurich hier eine Bewertungsdimension mit in den Diskurs ein und fokussiert eine Qualitätsmessung der Innovation. *„Die Qualitätsmessung muss neben ökonomischen Kriterien immer weiter hinzuziehen: Lebensqualität, soziales Umfeld, Zugang zu ökonomischen und sozialen Angeboten, freie Wahl, Jobzufriedenheit und Qualität der Beziehung. Damit stellt die Betrachtung von sozialen Dienstleistungen unter dem Aspekt der Qualität selbst schon eine Innovation dar.“* (Eurich 2018: 22). Es darf also nicht darum gehen, zwingend Kosten zu senken und dem wirtschaftlichen Druck in Bezug auf die Innovationsgestaltung zu folgen. Die Verbesserung von einzelnen oben beschriebenen Bezugspunkten der Qualitätsmessung kann ebenfalls als Legitimation der Innovation ausreichen.

Bedingt durch die immer komplexeren Strukturen und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Innovationen in der Sozialen Arbeit muss noch ein weiterer Aspekt in diese Analyse mit aufgenommen werden. Anne Parpan-Blaser setzt sich in ihrem Innovationsdiskurs unter anderem auch mit Innovationstreibern auseinander. Sogenannte Innovationstreiber können unter anderen Veränderungen des Klientels, neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Forschung, Veränderungen in den politischen, gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, Erwartungen der Öffentlichkeit und gesellschaftlicher Wertewandel sein. (Parpan-Blaser 2018: 45).

Neben der inhaltlichen Ausgestaltung entstand somit von Beginn an für die Transferagentur bezüglich der Transferaktivitäten auch die Thematik der entsprechenden Zielgruppenanalyse. Folglich wurde diese Thematik in der Konzeptentwicklung von Transferaktivitäten stetig weiterentwickelt. Daraus entstand zu Beginn der Projektlaufzeit beispielsweise mit dem „KölnerSozialKonvent“ (www.sozialkonvent.net) ein erstes Transferformat zur Vernetzung mit einer besonders relevanten Zielgruppe in Bezug auf Innovationsprozesse. *„Eine zentrale Rolle in Innovationsprozessen und den damit einhergehenden Veränderungen kommt gewiss Leitungspersonen zu.“* (Parpan-Blaser 2011, S. 194ff). Aus diesem Grund wurden hier die Geschäftsführenden aus dem Netzwerk des Kölner Standortes der katho zum Austausch mit den Angestellten des Transfernetzwerks und den Forschenden des Fachbereichs Sozialwesen zum Austausch eingeladen. Mit dieser Veranstaltung wurde ein Grundstein zur Umsetzung des Ansatzes „Innovation durch Transfer“ gelegt, da sie eine erste wichtige Vernetzungsinstanz darstellte. Im Kapitel zu den Ebenen des Transfers wird auf die daraus resultierenden Entwicklungen weiter eingegangen.

Zur Vervollständigung des der Arbeit der Transferagentur zugrundeliegenden Innovationsbegriffs ist noch eine weitere Begrifflichkeit zu betrachten. Das Transfernetzwerk Soziale Innovation legt den Fokus, wie im Titel schon erkennbar, nicht eindeutig auf Innovationen in der Sozialen Arbeit bzw. im Sozial- und Gesundheitswesen, sondern nimmt die gesellschaftliche Dimension von Innovationen mit ins Projektziel auf. In einem ersten Definitionsprozess entstand im Verbund folgende Arbeitsdefinition: *„Soziale Innovationen beinhalten Veränderungen von Haltungen, Einstellungen, sozialen Praktiken, Institutionen und Strukturen. Sie haben das Ziel, Achtung, Schutz und Verwirklichung der Menschenrechte zu verbessern und damit zu sozialer Gerechtigkeit beizutragen.“* (<https://www.s-inn.net/ziele-und-vision>). Innerhalb dieser Definition lassen sich die beiden oben schon herausgearbeiteten zentralen Punkte erneut wiederfinden.

Für die Arbeit im Bereich der dritten Mission und somit des Transfers hat sich gezeigt, dass es zweckdienlich ist, von Innovationen in der Sozialen Arbeit bzw. im Sozial- und Gesundheitswesen auszugehen. Die Definition von „Sozialer Innovation“ im Bereich des Transfers birgt ein potentielles Hemmnis in sich. Zur Verdeutlichung dessen dient Parpan-Blasers Aussage zur Unterschiedlichkeit dieser beiden Begriffe. *„Der umfassende Begriff ‚soziale Innovation‘ ist für Innovationen in der Sozialen Arbeit demnach nur bedingt zutreffend, denn trotz ihrer spezifischen Perspektive auf Individuum und Gesellschaft ist Soziale Arbeit bei weitem nicht der einzige Ort, an dem soziale Themen und Problemstellungen bearbeitet und Impulse zu sozialer bzw. gesellschaftlicher Innovation gesetzt werden.“* (Parpan-Blaser: 2011 S. 67). Da sich die Arbeit der Transferagentur vor allem auf die Bereiche des Sozial- und Gesundheitswesens fokussiert, hat sich der Ansatz herausgebildet, im Idealfall durch Transfer Innovationen zu ermöglichen und dadurch ggfls. einen Beitrag zur Entstehung einer Sozialen Innovation zu leisten. Gleichwohl ist der Transfer als solcher auch dann als „gelingen“ zu bezeichnen, wenn sich die Verbreitung einer Innovation nicht im

Rahmen einer Sozialen Innovation wiederfinden lässt. Bedingt durch die Systematisierung dieses Ansatzes ist es notwendig, den Prozess des Transfers innerhalb eines potentiellen Innovationsgeschehens zu analysieren.

Der Innovationskreislauf

Von der Annahme ausgehend, dass jeder Innovation eine Invention vorausgehen muss, die sich idealerweise im Transfer wiederfindet, legt die Transferagentur auf der theoretischen Prozessebene den im Masterstudiengang Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit (vormals Masterstudiengang Forschung und Innovation) entwickelten Innovationskreislauf der Analyse des Zusammenhangs zwischen Transfer und Innovation zu Grunde.

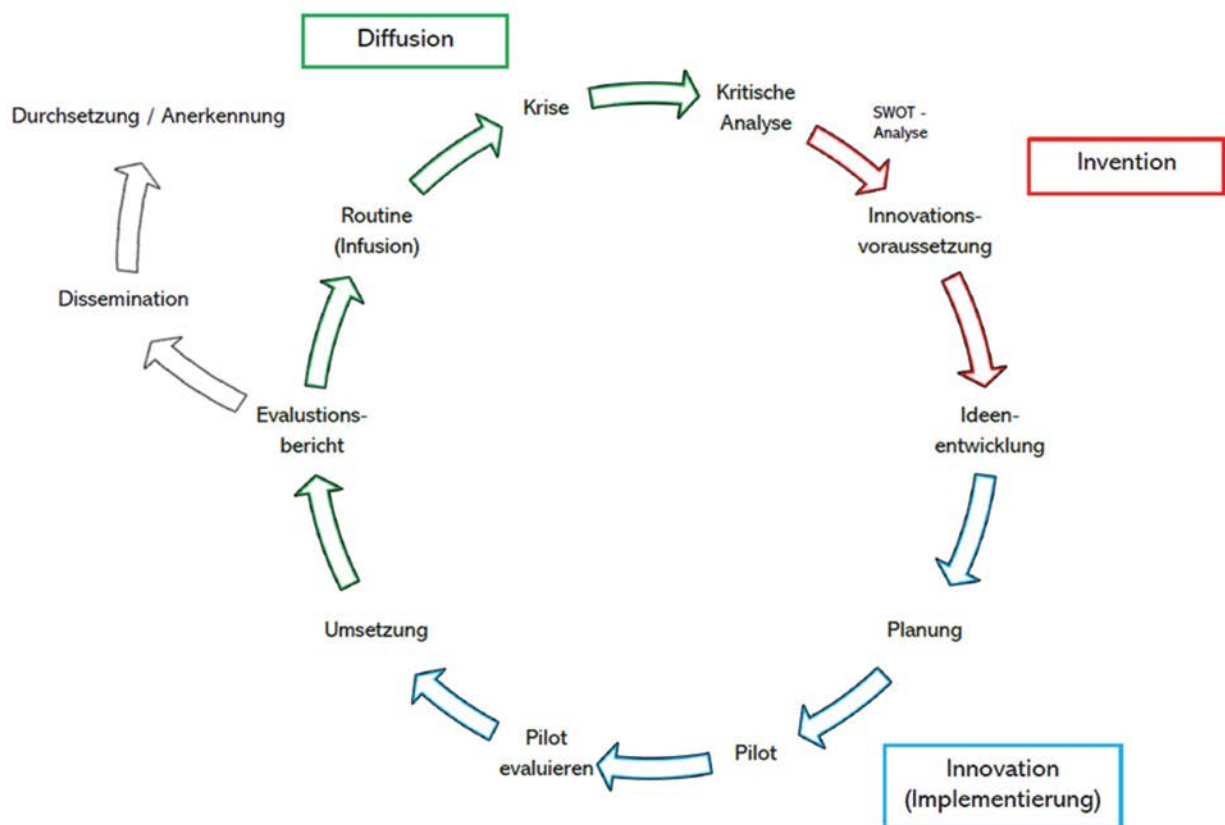


Abbildung 1: Innovationskreislaufmodell, entwickelt 2019/20 im Rahmen des Studiengangs „Forschung und Innovation“ von der Forschungsprojektgruppe „Innovation und Empirie“ (Mitwirkende: Christoph Beineke, Johanna Elfering, Katharina Hutter, Janka Renz, Laura Ufer; Leitung: T. Köhler, A.G. Wildfeuer; Grafische Umsetzung: Janka Renz).

Aus der hier zugrunde gelegten Annahme, dass Inventionen sowie auch Innovationen einem krisenbedingten Druck unterliegen, lassen sich gleichermaßen Rückschlüsse auf damit verbundene Forschungsvorhaben der Hochschule ziehen. Die kritische Analyse dieser Krise folgt daher einer gewissen Logik und schafft über die daraus resultierende Invention die notwendige Innovationsvoraussetzung. Auf den ersten Blick lassen sich scheinbar in den ersten Kreislaufbereichen kaum Schnittmengen mit der Transferaufgabe finden. Allerdings sollte man an dieser Stelle den Bereich der „Krise“ nicht außer Acht lassen. Sowohl Parpan-Blaser als auch Eurich beschreiben die wechselseitigen Auswirkungen von Krisen auf Innovationen. Krisen können demnach Auslöser für ein Innovationsgeschehen sein, tragen aber innerhalb sozialer Organisationen gleichermaßen ein hohes Krisenpotential in sich.

Der Transfer im Rahmen der dritten Mission kann durch den wechselseitigen Austausch der außerhochschulischen Umwelt mit der Hochschule und den Forschenden als Plattform genutzt werden, diese Krisen bzw. das Krisenpotential aufzudecken und an die entsprechenden Stellen zu übertragen. Dadurch kann die im Kreislauf benannte Phase der „Ideenentwicklung“ frühzeitig in engem Abgleich mit dieser Wechselseitigkeit erfolgen. Idealerweise werden die angebotenen Transferformate wie beispielsweise das Social Innovation Camp (www.social-innovation.camp) aktiv dazu genutzt, die entwickelte Idee vorzustellen und ihren Piloten dadurch entsprechend passgenauer zu entwickeln. Hierbei spielt es für den Transfer keine Rolle, ob der Pilot innerhalb der Forschungsstruktur der Hochschule oder außerhalb der Hochschule verankert ist. Ein zentraler Schritt ist die „Evaluation“ des Piloten und die damit verbundene Entscheidung, ob das bis hier hin immer noch als Invention zu bezeichnende Vorhaben das Potential zur Innovation aufweist. Neben einer wissenschaftlichen Begleitung durch die Hochschule im Rahmen von Forschung kann der Transfer ein „Ort“ sein, an dem das Vorhaben risikofrei präsentiert und analysiert werden kann. Hier hat die Transferagentur gemeinsam mit dem Innovation-Lab Köln in den letzten Jahren beispielsweise in den Transferforen (www.transferforum.net) vielfältige Forschungsergebnisse und Pilotprojekte aus dem Sozial- und Gesundheitswesen mit den jeweiligen Stakeholdern betrachtet und indirekt auf das Innovationspotential hin überprüft.

Der letzte große Prozess des Kreislaufs ist die Phase der Dissemination und der Entwicklung einer Routine. Spätestens an diesen Schnittpunkten wird die Bedeutung der dritten Mission und somit auch die des Transfers besonders deutlich. Die Entwicklung einer Invention und die Wandlung dieser zu einer Innovation durch Verbreitung und Streuung bis hin zur der damit verbundenen Routine ist durch gezielte Transfermaßnahmen klar zu begünstigen. Durch den im Transfer angelegten Kommunikationsweg über ein Netzwerk, welches sich sowohl in den Hochschulstrukturen verankert hat, als auch in der außerhochschulischen Umwelt verbreitet ist, lässt sich eine Streuung ermöglichen und eine Einbindung in die Routinen des Sozial- und Gesundheitswesens beschleunigen. Zusätzlich ermöglicht der im Transfer angelegte wechselseitige Abgleich ein er-

neutes Überprüfen des Krisenpotentials, welches den Prozess der Krisenanalyse und Inventionsentwicklung erneut startet.

Aufbauend auf dieser Analyse und dem darin verwobenen Transfer entwickelte sich der Ansatz „Innovation durch Transfer“ im Rahmen der Projektlaufzeit stetig weiter. Neben der Phase der Diffusion hat also das Aufdecken von „Krisen“ eine besondere Relevanz für die dritte Mission. Daher ist es notwendig, den Transfer auf verschiedenen Ebenen zu initiieren.

Ebenen des Transfers

Bedingt durch die vielfältigen Handlungsfelder im Sozial- und Gesundheitswesen sowie auch im Bereich der damit verbundenen Forschung und der Arbeit der Transferagentur, findet der Transfer auf verschiedenen Ebenen statt. Grundsätzlich lassen sich folgende Ebenen benennen:

- » Transferveranstaltungen
- » Beteiligungsformate
- » Transfer durch Kommunikationsformen
- » Netzwerkaufbau zur Transfergestaltung

Die bisher am häufigsten genutzte Ebene des Transfers ist seit Beginn der Projektlaufzeit die Ebene der Transferveranstaltungen, auf die im nachfolgenden Kapitel gesondert eingegangen wird. Im Kern geht es bei den Transferveranstaltungen darum, den wechselseitigen Wissenstransfer zwischen Hochschule und außerhochschulischer Umwelt zu ermöglichen. Dies geschieht je nach Thema und Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen. Die Veranstaltungskonzepte werden entsprechend der Anforderungen an Inhalt, Zielgruppe und Format hin entwickelt.

Eine weitere wichtige Ebene des Transfers sind die Beteiligungsformate. Hierbei geht es in der Regel nicht darum, dass von Seiten der Hochschule ein bestimmtes Wissen transferiert wird. Es geht vielmehr darum, auf Grundlage bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse eine Beteiligung am Transfer zu ermöglichen. Dies können beispielsweise Formate und Konzepte zur Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung sein oder eben Ansätze zur Beteiligung besonders schwer erreichbarer Gruppen.

Aus dem letzten Ansatz ergibt sich unmittelbar die nächste Transferebene, nämlich die der Kommunikationsformen und die damit verbundene Weiterentwicklung von Transferformaten. Eine zielgruppengerechte Kommunikation sowie eine maximale Barrierefreiheit im Sinne der Ermöglichung von Teilhabe sollte im Transfer stets eine Rolle spielen. Hierbei geht es nicht darum, akademischen Leistungen ihre Komplexität zu nehmen, sondern vielmehr darum, Inhalte, die im Rahmen eines wechselseitigen Transfers transportiert werden sollen, so aufzubereiten, dass alle Beteiligten daran partizipieren können. Die Transferagentur nutzt hierzu beispielsweise das Medium der Erklärvideos (<https://www.s-inn.net/erklaervideos>), um bestimmte Forschungsergebnisse so darzustellen, dass ein inklusiver Austausch mit allen interessierten Personen ermöglicht werden kann. Somit soll das Ziel erreicht werden, die Teilhabechancen von Menschen zu verbessern, die von Ausgrenzungsrisiken bedroht sind. Partizipation spielt hier eine zentrale Rolle. Ein Ansatz, um Partizipation zu ermöglichen, ist ein möglichst barrierefreier Zugang zu Informationen, Wissen und Beteiligungsmöglichkeiten. Aus diesem Grund werden die Mittel der „Einfachen Sprache“ und der „Leichten Sprache“ in den Transferprozessen und Transferprojekten stets mitgedacht und weiterentwickelt.

Die letzte relevante Ebene des Transfers ist der Aufbau des dafür notwendigen Netzwerks. Im Kapitel zu Netzwerkaufbau und Netzwerkpflege sowie dem Ansatz des Netzwerks als Diffusionsplattform wird sich diesem Thema noch einmal im Detail gewidmet. In Bezug auf die Transferebene ist an dieser Stelle festzuhalten, dass gezielte Maßnahmen zum Aufbau eines Netzwerks in der Hochschule und in der außerhochschulischen Umwelt unabdingbar sind, um einen gelungenen Transfer zu ermöglichen. Je umfassender das Netzwerk ist, desto eher erhalten die entsprechenden Stakeholder sowie auch vulnerable Zielgruppen Zugang zu den Beteiligungsstrukturen im Transfer.

Die hier beschriebenen vier Ebenen, die sich im Laufe des Projekts herauskristallisiert haben, stehen gleichberechtigt nebeneinander und sind ineinander verwoben. Zur Verdeutlichung soll an dieser Stelle des Leitfadens ein Blick auf erfolgreiche Transferformate geworfen werden.

DIE OPERATIVE EBENE

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen dieses Leitfadens wird nun der Fokus auf die operative Arbeit der Transferagentur und der dazugehörigen Innovation-Labs gelegt. Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass dieser Leitfaden begleitend zur praktischen Arbeit geschrieben wird und somit der Logik der Prozessorientierung unterliegt.

Transferformate der Transferagentur und der Innovation-Labs

Durch die bisher beschriebenen theoretischen Ansätze und Definitionen ergeben sich für die Transferagentur auf der operativen Ebene vielfältige Anforderungen. Im nachfolgenden Teil wird die Entwicklung der Transferformate von Juni 2018 bis Dezember 2021 dargestellt. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Veranstaltungen und Konzepten sind auf der Internetseite des Transfernetzwerks Soziale Innovation unter www.s-inn.net zu finden. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle von einer reinen Beschreibung der Veranstaltungen und Konzepte abgesehen. Dennoch sind die Entwicklung während der bisherigen Projektlaufzeit für die Reflexion der Arbeit und die Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung nach Projektende 2022 von großer Relevanz.

Transferveranstaltungen

2018: Kick-Off Veranstaltung mit dem Fokus auf innovative Projekte aus der Hochschule und der außerhochschulischen Umwelt

2019: Social Innovation Camp – Das Transferformat für Wissenschaft, Forschung und Innovationen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen

2019: Transferforum – Heimerziehung: Pilotveranstaltung zur passgenauen Ausrichtung von Transferformaten

2020: Transferforum – Heimerziehung II

2020: Transferforum Sportsozialarbeit

2020: OSHIPA Abschlussveranstaltung

2020: SKM Fachtagung

2020: Transferforum – Virtuelle Realität in der Seniorenarbeit

2020: Transferforum – Digitalisierung und Datenschutz

2020: Jahrestagung des Bundesverbands Museumpädagogik (Barrierefreiheit in der digitalen Bildung im Verbund)

2021: Transferforum – Geschlechtseintrag Divers

Netzwerkaufbau

2018: KölnerSozialKonvent als Netzwerkinitiator

2019: Spring Academy – Vernetzung mit den Studierenden und Lehrenden

2019: S_inn meets RWTH Aachen – Vernetzung mit anderen Hochschulen

2019: Ber@tung Digit@I – Fachtagung mit der Diakonie RWL als Verbundprojekt mit dem Schwerpunkt Vernetzung und Digitalisierung

2019: Zweiter KölnerSozialKonvent – Verstetigung der Vernetzung

2019: Vernetzungstreffen mit der Leitung des DRK Nordrhein

2020: S_inn meets RWTH Aachen II – Verstetigung der Hochschulvernetzung

2020: Kooperation mit dem LAK Dortmund als Verbundprojekt

Transferprojekte

2020: Initiierung des katho-Cast zur Etablierung eines digitalen Transferformates (www.katho-cast.de) mit über 25 Folgen

2020: Digitale Tagung – Kultur Macht Andere (Antragsunterstützung und technische Umsetzung)

2020: Konzeptentwicklung für die Zukunftswerkstatt Migrationsgesellschaft in der Städteregion Aachen

2020: Integration des Transfers in die Prozesse im Forschungs- und Antragswesen

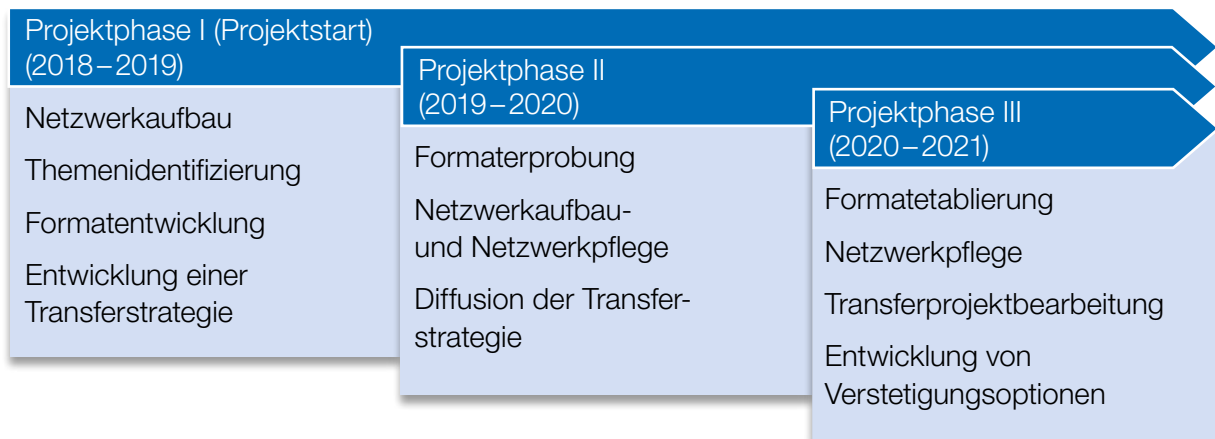
2020: Kooperationstreffen mit der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg zur Sondierung der Entstehung eines Digitalisierungs-Hubs

2020: Mitwirkung beim Antrag zum Innovations-Campus in Weilerswist

2020: Kooperation mit der Kolpingstadt Kerpen zur Bürgerbeteiligung im Strukturwandel

2020: Kooperation mit dem LAK Dortmund als Verbundprojekt

Die hier dargestellte Auflistung der Transferveranstaltungen, Netzwerkaufbauelemente und Transferprojekte zeigt erneut, auf wie vielen verschiedenen Ebenen agiert werden muss, um den Transfer im Sinne der dritten Mission erfolgreich zu gestalten. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, welchen Prozess die Transferagentur gemeinsam mit den Innovation-Labs im Laufe der bisherigen Projektlaufzeit durchlaufen hat.



Die hier dargestellten Phasen des Projektverlaufs spiegeln sich in den durchgeführten Maßnahmen wider. Es zeigt sich, dass die Umsetzung eines erfolgreichen Transfers im Rahmen der dritten Mission neben guten Konzepten, Inhalten und Formaten vor allem auch ein solides und breit aufgestelltes Netzwerk benötigt. Dieses Netzwerk bietet das Potential, Wissenstransfer von der Hochschule in die außerhochschulische Umwelt zu leisten und liefert der Hochschule gleichzeitig die Möglichkeit, sich mit der selbigen in Austausch und Abgleich zu bringen. Die Transferagentur fungiert innerhalb dieses Netzwerks als Schnittstelle zur Ermöglichung und Gestaltung dieses wechselseitigen Transfers. Da der Transfer in beide Richtungen unmittelbaren Einfluss auf die Bereiche von Forschung und Lehre nehmen kann, ist neben der externen Vernetzung ebenso eine hochschulinterne Vernetzung notwendig, damit der Transfer gelingt. In den obenstehenden Formaten finden sich diese Vernetzungsebenen daher in allen Projektphasen wieder.

Netzwerkaufbau und Wissenstransfer auf Veranstaltungsebene ist allerdings nur eine Säule eines gelingenden Transfers und daher wurde der Fokus in der dritten Projektphase besonders auf den Aufbau von Transferprojekten gerichtet. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Transferveranstaltungen und Netzwerkpflge reduziert werden dürfen. Die Weiterentwicklung dieser beiden Ebenen muss stetig vorangetrieben werden, damit sich das Netzwerk weiterentwickelt und es einen konstanten wechselseitigen Wissenstransfer in sich trägt. Dadurch etablieren sich Formate und die Arbeitseffizienz in diesen beiden Bereichen kann gesteigert werden. In der bisherigen Projektlaufzeit (Stand 12/2021) haben bereits über 3500 Menschen an Veranstaltungen der Transferagentur und der Innovation-Labs teilgenommen. Jede weitere Veranstaltung lässt diese Zahl weiterwachsen und führt somit auch dazu, dass das Netzwerk weiterwächst. Dadurch speist sich der wechselseitige Transfer immer gleichberechtigter aus Inhalten der Hochschule sowie aus Themen und Inhalten, die aus dem Netzwerk an die Transferagentur herangetragen werden. Daraus resultieren unter anderem Transferprojekte im Rahmen von Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen und Verbänden der Sozialwirtschaft, politischen Vertreterinnen und Vertretern und somit auch mit der Zivilgesellschaft. Diese Transferprojekte stehen im aktuell laufenden Projekt-

zeitraum im Vordergrund. In der Reflexion der bisherigen Arbeit lässt sich klar sagen, dass die nun anlaufenden Transferprojekte nicht ohne die davor geleistete Arbeit hätten entstehen können. Der Aufbau des Netzwerks und die Etablierung einer Transferveranstaltungskultur innerhalb und außerhalb dieses Netzwerks sind somit der Nährboden für Transferprojekte. Aus diesem Grund ist es notwendig, sich nicht beiläufig, sondern gezielt mit dem Netzwerkaufbau und vor allem der Netzwerkpflege auseinanderzusetzen.

Netzwerkaufbau – Netzwerkpflege

„Ein Netzwerk ist eine Struktur von Verbindungen unabhängiger Akteure, die gemeinsam ein Thema bearbeiten und dazu ihre Ressourcen einsetzen. Das Netzwerk ist operativ offen und weitgehend ohne Hierarchien, darüber hinaus ist es ein nicht von vornherein befristeter Zusammenschluss mehrerer Akteure“ (Schönig und Motzke 2016, S. 19). Schönig und Motzke legen hier einen Netzwerkbegriff vor, der zwei wichtige Phänomene der Netzwerktheorie in sich vereint. Die Verbindung „unabhängiger Akteure“ ist gleichermaßen eine Chance und auch eine Hürde für den Aufbau und die Pflege eines Netzwerks für einen gelingenden Transfer. Die Akteure innerhalb des bisher aufgebauten Netzwerks sind sehr heterogen und vertreten ebenso heterogene Interessen. Wie aus den Beschreibungen der Transferformate erkennbar wird, ist der Aufbau eines stabilen Netzwerks und dessen Pflege ein zwingend notwendiger Grundpfeiler zur erfolgreichen Gestaltung des Transfers. Es muss daher eine Strategie entwickelt werden, die unabhängigen Akteure zu motivieren, nachhaltig und langfristig am Netzwerk zu partizipieren.

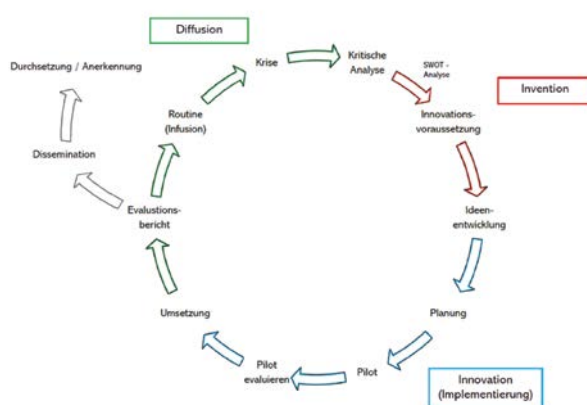
Ein Weg, dies zu erreichen, bezieht sich auf das von Schönig und Motzke beschriebene zweite Phänomen eines gemeinsamen Themas. Die bereits beschriebene sehr hohe Themenvielfalt bietet hier nun die Möglichkeit, viele „Teilnetzwerke“ innerhalb dieser Themenfelder aufzubauen und diese Teilnetzwerke durch gezielte Maßnahmen miteinander zu vernetzen. Auf operativer Ebene zeigen sich im bisherigen Projektzeitraum mit diesem Vorgehen entsprechende Erfolge. Besonders bei Themen, die alle Teilnetzwerke gleichermaßen aber nicht primär betreffen, ist eine stärkere Netzwerkbildung zu beobachten. Das prominenteste Beispiel hierfür ist die Digitalisierung der einzelnen Tätigkeitsfelder und die damit verbundenen Herausforderungen. Bedingt durch die Corona-Pandemie ist dieses Vernetzungsthemenfeld besonders schnell gewachsen.

Netzwerke sind demnach in sich flexibel und nicht zwingend nur auf ein Thema festgelegt. Aus diesem Grund ist es besonders relevant, dass sich das Personal, welches operativ im Feld des Transfers arbeitet, im Themenfeld von Innovationen vernetzt. Die Akteure in Netzwerken verbleiben vor allem dann langfristig aktiv im Netzwerk, wenn die Themen aktuell und herausfordernd sind. *„Ihre Offenheit, Flexibilität und Heterogenität verleiht Netzwerken ihre ausgeprägte Innova-*

tionsneigung: sie besitzen ihre Stärke vor allem in der innovativen Bearbeitung unbekannter Problemstellungen, während Systeme durch ihre funktionale und rationale Gestaltung insbesondere auf die Lösung standardisierter Probleme abzielen.“ (Schönig und Motzke 2016, S. 33).

Hierdurch zeigt sich sowohl das Innovationspotential von Netzwerken als auch der darin liegende Anreiz für die Akteure in den selbigen. Ein auf ein System begrenzter Transfer ist aus diesem Grund weniger zielführend als ein Transfernetzwerk. Beschäftigt sich dieses Transfernetzwerk nun nicht nur mit Themen der einzelnen in ihm vereinten Tätigkeitsfelder, sondern zusätzlich auch noch mit Innovationsthemen, so sind ideale Voraussetzungen für ein stabiles und stetig wachsendes Netzwerk aus Teilnetzwerken gegeben. Ein weiterer Beleg für diese Annahme lässt sich in den Ausführungen von Parpan-Blaser finden: „Eine empirische Studie zu Innovationsprozessen in der Sozialen Arbeit betont des Weiteren die Bedeutung überinstitutioneller Zusammenarbeit und Vernetzung.“ (Parpan-Blaser 2011, S. 199). Es muss also darum gehen, die Akteure aus ihren Institutionen und Systemen in ein Netzwerk zu holen, in dem sie sich flexibel und interessen-gesteuert bewegen können. Somit lassen sich innerhalb des Netzwerks Inventionen für aktuelle Problemlösungen entwickeln, welche durch einen gesteuerten Prozess und einen begleitenden Transfer zu Innovationen werden können. Somit speist sich das Netzwerk langfristig idealerweise immer wieder selbst mit Themen und Inhalten und erhält eine nachhaltige Stabilität. Dieses Netzwerk kann dann wiederum dafür genutzt werden, Innovationen zu verbreiten und sie in die Routinen der Hochschule und ihrer außerhochschulischen Umwelt zu integrieren.

Netzwerke als Diffusionsplattform



Bezugnehmend auf den eingangs erwähnten Innovationskreislauf zeigt sich die Notwendigkeit einer systematischen Diffusionssteuerung zur Verbreitung der Innovationen. Ist der Aufbau eines, wie im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen, Netzwerks gelungen, kann dieses Netzwerk als ideale Diffusionsplattform dienen. Dies gelingt vor allem dann, wenn der wechselseitige Transfer die Inventionsphase begünstigt, die Innovationsphase begleitet und die Diffusionsphase steuert. Ein Beispiel aus der operativen Arbeit der Transferagentur und dem Innovation-Lab Köln ist die mit dem So-

zialdienst Katholischer Männer Köln (SKM Köln) gemeinsam entwickelte Idee und Planung einer optimierten Schnittstelle zwischen hausärztlicher Versorgung und Suchthilfesystemen. Die im SKM Köln beobachtete „Krise“ wurde über ein Teilnetzwerk der Hochschule sowie über ein Teilnetzwerk des Innovation-Labs Köln an die Transferagentur herangetragen. Im ersten Schritt wurden dann gemeinsam mit den Fachkräften aus der Suchthilfe und den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des Deutschen Instituts für Sucht- und Präventionsforschung der katho Ideen zur Problembewältigung gesucht. Die Planung, Pilotierung und Etablierung der dort entworfenen Idee konnte dann erfolgreich in einer Fachtagung in das Netzwerk zurückgespiegelt werden. Unter Leitung der Kassenärztlichen Vereinigung NRW wird dieser Pilot nun umgesetzt und kann entsprechend evaluiert werden (Prozess aktuell noch nicht abgeschlossen). Ist der Pilot entsprechend erfolgreich verlaufen, wird dieser aus dem Netzwerk heraus erneut an die Transferagentur bzw. das Innovation-Lab Köln zurückgespielt. Hier wird dann die Diffusionsphase gemeinsam mit ursprünglich Beteiligten und im Prozess hinzugekommenen Personen ausgestaltet. Somit kann diese Phase wissenschaftlich begleitet und mit dem Abgleich eines wechselseitigen Wissenstransfers durch ein entsprechendes Transferformat wieder zurück in das Netzwerk gespielt werden. Wird dieser Prozess nicht gestört und konstant begleitet, bietet ein Transfernetzwerk, welches aus vielen Teilnetzwerken besteht, die ideale Diffusionsplattform. Das hier beschriebene Phänomen ist ein Beispiel dafür, welches Potential die dritte Mission in Bezug auf Veränderungen in der außerhochschulischen Umwelt hat. Damit sich dieses Potential auch dauerhaft etabliert, ist eine nachhaltige Transferstrategie und eine damit verbundene Netzwerkpflge unabdingbar.

Nachhaltigkeit des Transfers

Einzelne Transferveranstaltungen können also Impulse für Inventionen liefern und unterstützen eine nachhaltige Netzwerkentwicklung. Sie reichen allerdings alleine nicht aus, um die dritte Mission erfolgreich zu beschreiten. Eine nachhaltige Transferstruktur sowie eine entsprechende Aufbereitung der Inhalte innerhalb des Transfers sind daher unabdingbar. Aktuell befindet sich der Aufbau dieser Struktur durch die Transferagentur, wenn man ihn im Innovationskreislauf verorten wollen würde, noch in einer Pilotphase. Die Rolle des Netzwerks wurde bereits umfassend beschrieben, allerdings ist der Zugang zu diesem Netzwerk und vor allem zu den sich dort befindlichen Themen und Inhalten nicht außer Acht zu lassen. Davon ausgehend, dass ein wechselseitiger Transfer die Bedingung zum Gelingen der dritten Mission darstellt, muss die Teilnahme hieran allen relevanten Gruppen ermöglicht werden. Da die Akteure in Netzwerken sehr heterogen sind, muss demnach auch die Aufbereitung der Transferthemen und Transferinhalte entsprechend heterogen angelegt sein. Hierbei haben sich für die Transferagentur folgende Optionen etabliert:

- » Darstellung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in Leichter und Einfacher Sprache
- » Erklärvideos als barrierearmer Zugang zu Wissen und Transferveranstaltungen
- » Zielgruppenorientierte Formatentwicklung
- » Passgenau konzipierte Transferveranstaltungen zum Aufbau von Teilnetzwerken
- » Strategisch geplante Wissenschaftskommunikation
- » Kooperation mit anderen Netzwerken zur Themenidentifizierung und Reichweitenerhöhung
- » Hochschulinterne Vernetzung zur Identifizierung von für den Transfer relevanten Inhalten
- » Aufbereitung von Transferinhalten in „langlebiger“ Form (Print, Digital, Online)
- » „Transfer on demand“

Den letzten hier aufgezählten Punkten sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, da die Corona-Pandemie die Umsetzung der bis Anfang 2019 entwickelten Überlegungen und Vorhaben sehr stark in eine andere Richtung gelenkt hat. Bedingt durch die Einschränkungen im Rahmen der Pandemie mussten zügig, flexibel und erneut experimentell neue Wege für die Netzwerkarbeit und Netzwerkpflege sowie für die Umsetzung der gesetzten Ziele im Transfer gegangen werden. Somit kam es zu einem deutlich beschleunigten Digitalisierungsprozess in Bezug auf die dritte Mission und den darin verankerten Transfer.

Digitalisierung im Transfer

Die Digitalisierung erlebte durch die Corona-Pandemie eine deutliche Beschleunigung. Diese Beschleunigung wirkt bis heute unmittelbar auf die Entwicklung der Hochschule und die Entwicklungen ihrer außerhochschulischen Umwelt. Die damit verbundenen Herausforderungen, die sich seit März 2020 gezeigt haben, beeinflussen auch den Bereich der dritten Mission und den darin verankerten Transfer. Die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Akteuren innerhalb der relevanten Netzwerke, sowie die Ausgestaltung von Transferveranstaltungen und die Verfügbarkeit der hierfür relevanten Personen hat sich stark verändert. Da die dritte Mission, wie bereits beschrieben, von der Arbeit innerhalb und außerhalb der Hochschule abhängig ist, musste sich sehr schnell entsprechend aufgestellt werden. Die katho schreibt dazu einleitend in ihrer Digitalisierungsstrategie: *„Digitale Techniken werden in den Arbeitsabläufen von sozialen Organisationen immer präsenter. Mit der Verfügbarkeit von Smartphones durchdringen digitale Angebote den Lebensalltag der Menschen. Digitale Entwicklungen verändern grundlegende Handlungsweisen und Paradigmen im Alltag der Menschen, im Bereich von Bildung und Kommunikation. Dies zeigt sich sehr deutlich in Studium und Lehre, Forschung und Transfer sowie Verwaltung und Service der Katholischen*

Hochschule NRW.“ (<https://katho-nrw.de/hochschule/strategische-ausrichtung/digitalisierung>). Die Ausrichtung der Hochschule in Bezug auf diese Aussage existierte schon bereits vor der Pandemie und somit war die Hochschule sowie auch die Transferagentur in der Lage, durch eine gut vorbereitete digitale Infrastruktur die Arbeit in digitaler Form schnell wieder aufzunehmen.

Rückblickend konnte dadurch die strategische Ausrichtung in Bezug auf die Gestaltung des Transfers von Seiten der Transferagentur und der Innovation-Labs aufrechterhalten werden und hat sich an mehreren Stellen positiv verändert. Durch die Etablierung von digitalen Transferveranstaltungen, wie z. B. dem Transferforum (www.transferforum.net) oder dem katho-Cast als On-Demand Transferformat, konnte das Netzwerk sowohl gepflegt als auch erweitert werden. Ebenso konnte die Reichweite der Transferaktivitäten aus dem regionalen Raum heraus deutlich erweitert werden und so haben Teilnehmende aus ganz Deutschland, sowie aus Österreich, der Schweiz, Belgien und Großbritannien das Netzwerk und die Transferveranstaltungen bereichert. Ein zu schnell wachsendes Netzwerk birgt allerdings die Gefahr, dass regionale Akteure ausscheiden. Diesem Phänomen wurde durch digitale Vernetzung auf regionaler Ebene entgegengewirkt. Durch den katho-Cast (www.katho-cast.de) konnten die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner aus dem vor der Pandemie bereits bestehenden Netzwerk weiter eingebunden werden. Auch wenn der Transfer in diesem Format nicht „direkt“, sondern eher zeitversetzt wechselseitig verläuft, entstanden hieraus weitere Transferprojekte wie zum Beispiel das Transferforum – Sportsozialarbeit. Ebenso hat sich die sehr kurzfristig eingerichtete Nutzung der Plattformen im Bereich der sozialen Medien wie Twitter oder Instagram in diesem Bereich durchaus bewährt.

Bei allen positiven Entwicklungen sollte jedoch nicht vernachlässigt werden, nach welchen Grundsätzen sich der Transfer gestalten soll. Im Rahmen der Wechselseitigkeit ist die Möglichkeit der Teilhabe von besonderer Bedeutung. Hierzu kommentierte Dr. Peter Neher, der Präsident des Deutschen Caritasverbandes zu einer Studie des Caritasverbandes zu den Auswirkungen von Corona auf die Digitalisierung: *„Digitale Teilhabe braucht digitale Kompetenzen. Die Ergebnisse bestätigen unsere Praxiserfahrung. Vielen Menschen in unseren Einrichtungen und Diensten ist das Internet zu kompliziert. Sie verzichten auf die Nutzung digitaler Geräte, weil sie sich überfordert fühlen und vermeiden sie, um sich nicht von der Unterstützung anderer abhängig zu machen.“* (<https://www.caritas.de/fuerprofis/presse/pressemeldungen/studie-corona-hat-erfahrungen-mit-digitalisierung-veraendert-ea7c1598-ce11-4205-9a56-4a224dad697b>).

Somit ergeben sich durch die Fortsetzung der Arbeit in digitaler Form gleichzeitig neue Chancen und vielfältige Möglichkeiten, wie auch neue Herausforderungen und zu nehmende Hürden. Perspektivisch muss es daher in der kommenden Projektlaufzeit darum gehen, diese Chancen zu ergreifen und ebenso dafür zu sorgen, dass Teilhabe ermöglicht wird und Exklusionsrisiken minimiert werden.

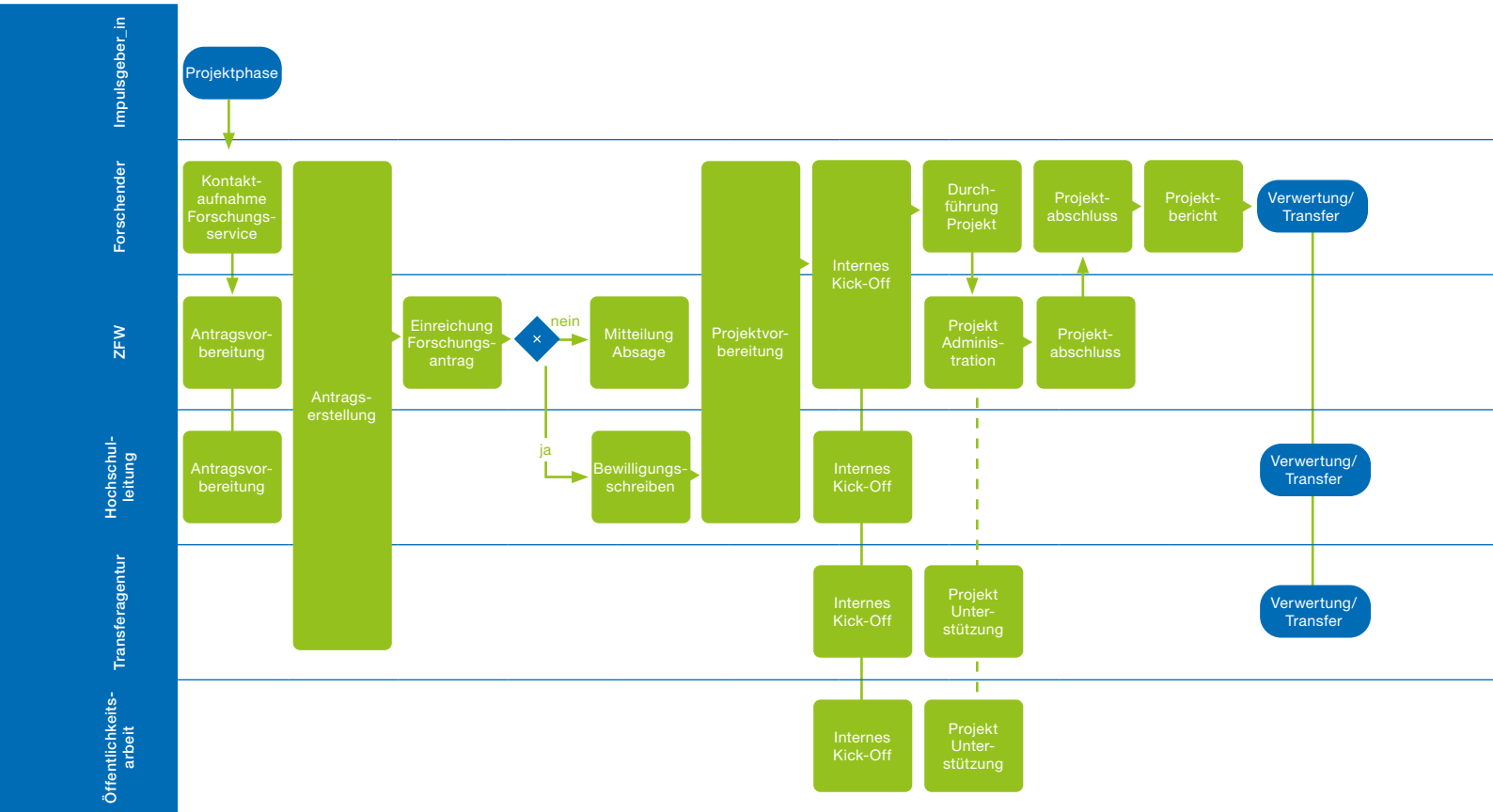
An dieser Stelle ist eine enge Zusammenarbeit mit der außerhochschulischen Umwelt und den Forschungsbereichen der Hochschule noch wichtiger als zuvor. Aus diesem Grund wurden Maßnahmen eingeleitet, welche den Transfer noch engmaschiger mit Forschungsvorhaben verzahnen und eine hochschulinterne Vernetzung fördern.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Durch die Reflexion der operativen Ebene und ihrer einzelnen Dimension wird deutlich, welchen Mehrwert eine strategische Einbindung der oben beschriebenen Anteile für die erfolgreiche Umsetzung der dritten Mission hat. Damit die gewonnenen Erkenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen nach dem Ablauf des Projekts nicht verloren gehen, ist es notwendig, schon jetzt die weitere Arbeit strategisch auszurichten. Hierbei steht die Einbindung in die Hochschulstrukturen sowie die Verstetigung des Personals, und den damit verbundenen Kompetenzen im Vordergrund.

Einbindung in die Hochschulstrukturen

Ein erster wichtiger Schritt hierzu ist die Integration des Transfers als festen Bestandteil im Forschungs- und Antragswesen und die damit verbundene Ausgestaltung des selbigen. Bei der Betrachtung der aktuellen Ausschreibungen im Forschungswesen zeigt sich deutlich, dass der Transfer und dessen strategische Planung und Durchführung einen immer höheren Stellenwert erhält. Ebenso steigen die gewünschten Anteile an partizipativen Forschungsmethoden und die damit verbundene Einbindung der Zivilgesellschaft. Aus diesem Grund hat sich die Transferagentur frühzeitig für eine Integration des Transfers in den Prozess des Antrags- und Forschungswesens eingesetzt. Hierbei geht es unter anderem darum, die Forschenden bereits bei der Antragsstellung in Bezug auf die Ausgestaltung des Transfers während und nach dem Forschungsprojekt zu beraten und den Transfer gemeinsam auszugestalten.



Die Entwicklung und Etablierung dieses Prozesses sind noch nicht final abgeschlossen, allerdings im Kern mit allen beteiligten Institutionen innerhalb der Hochschule abgestimmt. Hier wird sichtbar, dass bereits bei der Antragserstellung der Transfer und dessen Ausgestaltung eine Rolle spielt. Durch diese Maßnahme soll die Umsetzung und Ausgestaltung der dritten Mission im Bereich von Forschungsprojekten von Beginn an eine Rolle spielen. Dies wird perspektivisch dazu führen, dass der Transfer und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie etwa Netzwerkaufbau, Finanzen, Formatgestaltung und Aufbereitung der Inhalte, effizienter und passgenauer umgesetzt werden können. Resultierend aus den bisherigen Ausführungen wird klar, dass der Transfer nur dann gelingt, wenn eine nachhaltige und konstante Struktur aufgebaut wird, die selbigen entwickelt, steuert, begleitet und operativ durchführt. Die Transferagentur ist jedoch als ein Teil des Transfernetzwerks Soziale Innovation ein im Rahmen der innovativen Hochschule gefördertes Projekt. Die Projektlaufzeit endet im Dezember 2022 und es ist ein klar definiertes Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse und Formate der Arbeit im Bereich der dritten Mission und somit im Bereich des Transfers durch den Fortbestand der Transferagentur in die Hochschulstrukturen nachhaltig zu integrieren.

Verstetigung und Ausblick

Die Verstetigung des Projekts, des aufgebauten Personals und der damit verbundenen Kompetenzen ist das zur Umsetzung der dritten Mission – und das zur Etablierung des Leitsatzes „Innovationen durch Transfer“, angestrebte Ziel. Dieses Ziel wird gemeinsam mit der Projektleitung und dem Team des Transfernetzwerks Soziale Innovation verfolgt.

Eine simple Verstetigung des gesamten Projekts wird aktuell eher ausgeschlossen. Durch die Beteiligung an unterschiedlichen Verstetigungsoptionen soll jedoch für eine sinnvolle Verteilung der Stellen und Kompetenzen gesorgt werden. Wie sich diese Verteilung darstellen könnte, ist zurzeit jedoch noch nicht final geklärt. Diese Klärung wird in der noch kommenden Projektlaufzeit auf den unterschiedlichsten Ebenen innerhalb der Hochschule und ebenso in der außerhochschulischen Umwelt mit den entsprechenden Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern stattfinden.

Die bisherige Erfahrung zeigt, dass eine aktive Arbeit innerhalb des Netzwerks und der entsprechenden Transferformate immer wieder neue Ideen und Möglichkeiten generiert einzelne Teile des Transfernetzwerks in eine Verstetigung zu überführen. Aus diesem Grund sollte die noch kommende Projektlaufzeit dafür genutzt werden, diese Möglichkeiten zu erschließen und auszugestalten sowie durch aktive Arbeit weitere Chancen aufzudecken.

Zusätzlich muss der Wert eines gelungenen Transfers innerhalb und außerhalb der Hochschulstrukturen sichtbarer gemacht werden. Durch eine Erhöhung der Sichtbarkeit wird die Bereitschaft steigen, sich in die Transferstrukturen nicht nur personell, sondern auch finanziell einzubringen. Der Transfer sowie auch die Umsetzung der dritten Mission haben idealerweise unmittelbaren Einfluss auf die hochschulinternen Bereiche von Forschung und Lehre und wirken gleichermaßen auch in der außerhochschulischen Umwelt. Aus diesem Grund lässt ein Blick in die Zukunft erhoffen, dass die „dritte Mission“ nur aus chronologischen Gründen als dritte Säule genannt wird, sie in ihrer Wahrnehmung, Ausgestaltung und Ausstattung innerhalb und außerhalb der Hochschule aber gleichberechtigt dasteht. Hierfür wird die Transferagentur gemeinsam mit dem Transfernetzwerk Soziale Innovation und der Unterstützung aus der Katholischen Hochschule NRW weiter an der Umsetzung der benannten Ziele arbeiten.

LITERATURVERZEICHNIS

- » Blättel-Mink, Birgit; Menez, Raphael (2015a): Disziplinäre Perspektiven auf Innovation.
In: Birgit Blättel-Mink und Raphael Menez (Hg.): Kompendium der Innovationsforschung.
2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 33ff.
- » Abbildung 1: Innovationskreislaufmodell, 2019/20 „Forschung und Innovation“, „Innovation und Empirie“ (Christoph Beineke, Johanna Elfering, Katharina Hutter, Janka Renz, Laura Ufer;
Leitung: T. Köhler, A.G. Wildfeuer; Grafische Umsetzung: Janka Renz)
- » Compagnucci, Lorenzo; Spigarelli, Francesca (2020): The Third Mission of the university:
A systematic literature review on potentials and constraints. In: Techno-logical Forecasting
and Social Change
- » Eurich, Johannes (2018): Innovationen im Bereich des Sozialen- und Gesundheitswesens.
(S. 7 –29). In: Eurich, Johannes/ Glatz-Schmallegger, Markus/ Parpan-Blaser, Anne (Hg.):
Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen,
Konzepte und Praxisbezüge. Wiesbaden: Springer
- » Henke, Justus; Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2017) Mission, Die dritte – Die Vielfalt jen-
seits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission.
- » Bwv – Berliner Wissenschafts-Verlag
- » Parpan-Blaser, Anne (2011): Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empiri-
schen Grundlegung eines Konzepts. Wiesbaden: Springer
- » Rammert, Werner (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, Jürgen/Jacobsen,
Heike (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovations-
paradigma. Wiesbaden: Springer
- » Roessler, Isabell; Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis (2015): In: FIFTH Facetten und
Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften
- » Schöning, Werner (2016): Vielgestaltigkeit von Netzwerken in der Sozialen Arbeit. Skizze einer
Typologie anhand der Leitkriterien Nähe und Offenheit. In: Neue Praxis (5), S. 463–472
- » Schöning, Werner; Motzke, Katharina (2016): Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit.
Theorie, Forschung, Praxis. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer (Grundwissen Soziale
Arbeit, Band 21)
- » Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf (1999): Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur
erfolgreichen Vermarktung, Schäfer-Poeschel
- » Würmseer, Grit (2016): Third Mission als Auftrag für Universitäten? In: Cort-Denis Hachmeister,
Justus Henke, Isabel Roessler und Sarah Schmid (Hg.): Gestaltende Hochschulen. Beiträge
und Entwicklung der Third Mission. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF)
(Die Hochschule), S. 23–31

ONLINEQUELLEN

- » Auftrag der dritten Mission an der Katholischen Hochschule NRW – Stand 01.2021
www.katho-nrw.de/katho-nrw/third-mission/auftrag
- » Caritas-Studie zur Erfahrungen mit den Auswirkungen von Corona auf die Digitalisierung
www.caritas.de/fuerprofis/presse/pressemeldungen/studie-corona-hat-erfahrungen-mit-digitalisierung-veraendert-ea7c1598-ce11-4205-9a56-4a224dad697b
- » Digitalisierungsstrategie der Katholischen Hochschule NRW
www.katho-nrw.de/katho-nrw/studium-lehre/digitalisierung-der-hochschullehre/digitalisierungsstrategie
- » Internetseite des Innovation-Lab Köln/ Transfernetzwerks Soziale Innovation – Stand 01.2021
www.s-inn.net/innovations-labs/koeln
- » Social Innovation Camp
www.social-innovation.camp
- » Transferforum
www.transferforum.net
- » Vorwort zur dritten Mission an der Katholischen Hochschule NRW – Stand 01.2021
www.katho-nrw.de/katho-nrw/third-mission
- » Ziele des Transfernetzwerks Soziale Innovation/ Definitionsansatz – Stand 01.2021
www.s-inn.net/ziele-und-vision

