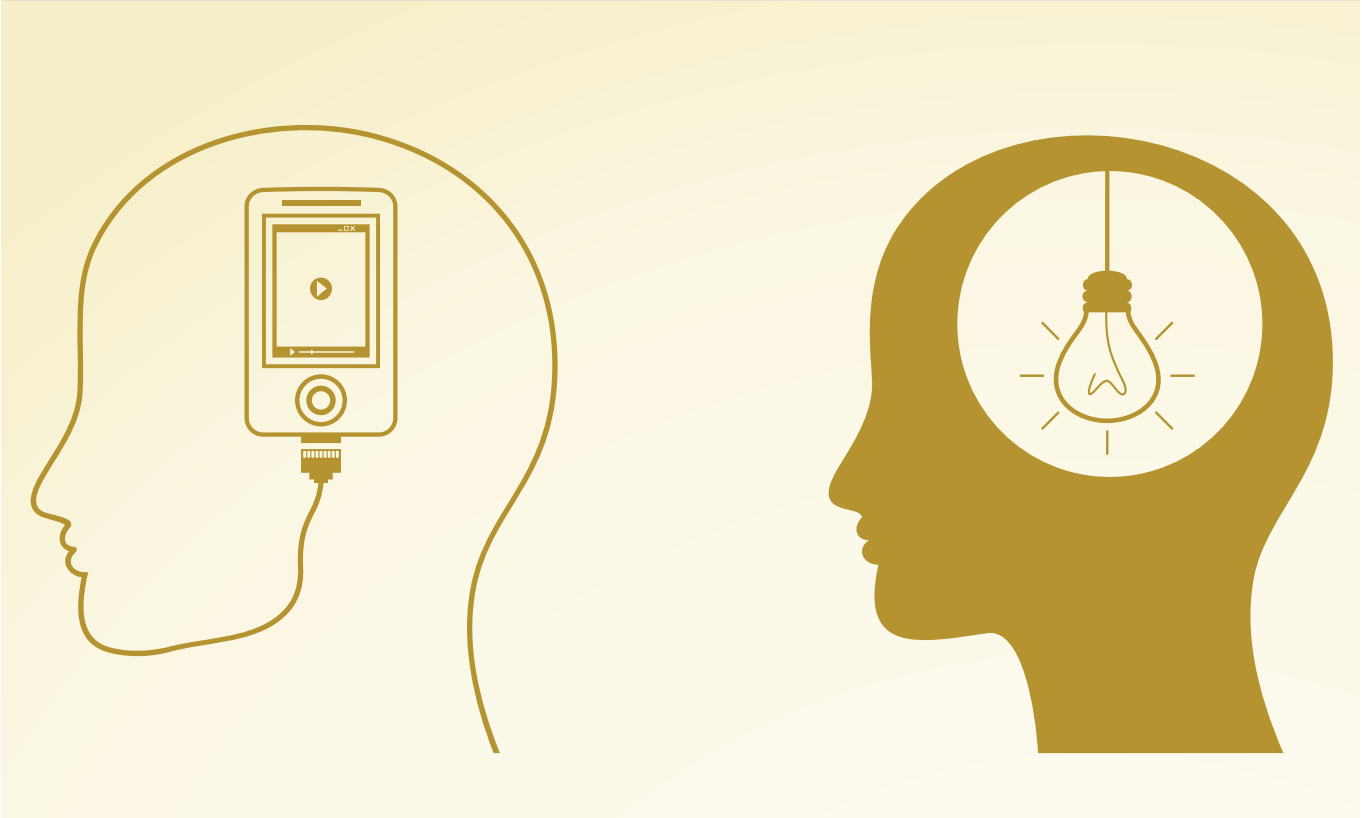
DUZ TransferRaum

WISSENSCHAFT WIRKSAM MACHEN



SCHWERPUNKTTHEMA
TRANSFER BRAUCHT MINDSET

HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:

TRANSFER ALLIANZ
DEUTSCHER VERBAND FÜR WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER

DUZ WissenschaftsKARRIERE

WissenschaftsKARRIERE

DUZ

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 Anzeigenteam
anzeigen(at)duz.de

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

Unsere Mediadaten finden Sie hier:

EDITORIAL

Wissenschaftseinrichtungen sind zentrale Motoren für Innovation und gesellschaftlichen Fortschritt. In ihren Laboren entstehen Ideen und Technologien, die das Potenzial haben, Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig zu verändern. Doch zu oft bleibt dieses Potenzial ungenutzt – Forschungsergebnisse schaffen es nicht aus dem Labor in die Anwendung.

Hier setzt der Wissens- und Technologietransfer an: als Brücke zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und gesellschaftlicher Wirkung. Damit diese Brücke trägt, bedarf es nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern vor allem Menschen mit dem richtigen Mindset – Forschende und Transferverantwortliche, die bereit sind, wissenschaftliche Erkenntnisse in marktfähige Lösungen zu übersetzen.

Eine gelebte Transferkultur ist dafür entscheidend. Sie erkennt den Mut zur Anwendung an, fördert Freude an Kooperation und stärkt den Willen, Wissen in Wirkung zu verwandeln.

Diese Ausgabe widmet sich der Frage, wie Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen motiviert werden können, sich aktiv am Wissens- und Technologietransfer zu beteiligen – und wie Hochschulen Rahmenbedingungen schaffen können, die Innovation aus der Wissenschaft heraus beflügeln.

Konkrete Erkenntnisse liefert das Projekt Transentive, in dem systematische Anreize entwickelt, getestet und auf ihre Wirksamkeit überprüft wurden, um Transfer- und Verwertungsaktivitäten zu stärken und langfristig eine lebendige Innovationskultur in öffentlichen Forschungseinrichtungen zu verankern. Die gewonnenen Einsichten und übertragbaren Ergebnisse – ergänzt durch internationale Good-Practice-Beispiele – bieten wertvolle Impulse für Forschende, Transferstellen und Hochschulleitungen, die an ihrer Einrichtung eine Kultur des Transfers gestalten möchten.

Sie verdeutlichen: Eine echte Transferkultur entsteht dort, wo Neugier, Offenheit und Gestaltungslust aufeinandertreffen. Wo Forschende ermutigt werden, über die Grenzen des Labors hinauszudenken und ihre Ideen in die Welt zu tragen. Wenn Transfer nicht als Pflicht, sondern als Chance verstanden wird, kann Wissenschaft ihre größte Stärke entfalten – Wirkung zu erzeugen, die bewegt und verändert.

Christiane Bach-Kaienburg
Geschäftsführerin TransferAllianz e.V.

Dr. Anna Wachsmuth-Pohle
Gruppenleiterin Innovationspolitik und Transferdesign, Fraunhofer ISI

IMPRESSUM

DUZ TransferRaum – Wissenschaft wirksam machen

HERAUSGEBER & REDAKTION

TransferAllianz e. V., c/o Charité BIH Innovation, Christiane Bach-Kaienburg (Geschäftsführerin), Charitéplatz 1, 10117 Berlin, christiane.bach-kaienburg@transferallianz.de, https://transferallianz.de, in Kooperation mit Redaktion + Recherche GbR, DUZ Wissenschaftskarriere, Veronika Renkes, Strausberger Platz 11, 10243 Berlin, https://wissenschaftskarriere.duz.de, www.duz.de

SATZ & LAYOUT

Barbara Colloseus, Berlin

REDAKTIONSSCHLUSS: 21. November 2025

© 2025 Redaktion + Recherche GbR, Berlin

TRANSFER BRAUCHT MINDSET

Wissens- und Technologietransfer gelingt nicht allein durch gute Strukturen, Prozesse oder Förderinstrumente. Entscheidend sind die Haltungen und Motivationen der beteiligten Akteurinnen und Akteure

TEXT: AXEL KOCH // ILLUSTRATIONEN: VECTEEZY

Ein echtes Transfer-Mindset bedeutet die innere Überzeugung, dass Wissen erst dann seine volle Kraft entfaltet, wenn es Wirkung erzeugt – nicht allein in Publikationen, sondern durch konkrete Beiträge zu Wirtschaft, Gesellschaft und globalen Herausforderungen. Es ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg und zu einer Wissenschaft, die Zukunft gestaltet.

Doch ein solches Mindset entsteht nicht über Nacht. Es ist das Ergebnis eines längerfristigen Prozesses, der durch Rahmenbedingungen, Anreizsysteme und eine entsprechende Kultur geprägt wird. Erst wenn Forschende, Hochschulleitungen, Verwaltung und Unternehmen Transfer als selbstverständlichen Bestandteil wissenschaftlicher Tätigkeit begreifen, kann die Wissenschaft die ihr oft zugeschriebene Rolle als Impulsgeber und Innovationstreiber wirklich ausfüllen.

ANREIZE UND RAHMENBEDINGUNGEN GESTALTEN

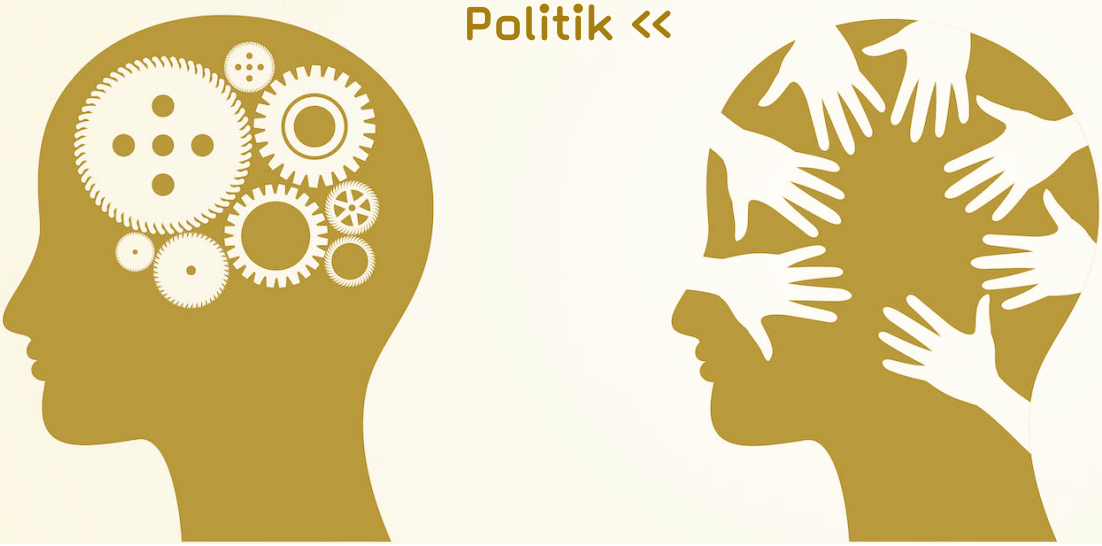
Das laufende Projekt „Transentive“ des Fraunhofer ISI (Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung), an dem die TransferAllianz beteiligt ist, zeigt deutlich, dass gut gestaltete Anreizsysteme eine entscheidende Rolle spielen. Wenn Forschende für Transferleistungen ähnliche Anerkennung erfahren wie für Publikationen, steigt ihre Bereitschaft, aktiv mitzuwirken. Dies kann über Karrierepfade, Promotionsordnungen, Lehrdeputate oder auch über gezielte Auszeichnungen und Förderprogramme geschehen. Entscheidend ist, dass Transfer nicht als „Zusatzaufgabe“ wahrgenommen wird, sondern als gleichwertiger Bestandteil der akademischen Arbeit. Dazu gehört auch die Schaffung von vertrauensvollen Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – etwa durch Transfermanagerinnen und -manager, Inkubatoren, gemeinsame Labore oder Formate, die Begegnungen auf Augenhöhe ermöglichen.

INTERNATIONALE PERSPEKTIVEN

Ein Blick ins Ausland verdeutlicht, wie stark die Bedeutung des Mindsets für Transferprozesse ist. In den USA etwa gilt es als selbstverständlich, dass Universitäten ihre Forschungsergebnisse aktiv in Startups, Patente und Lizenzmodelle überführen. Nach dem sogenannten Bayh-Dole-Act von 1980, der den Hochschulen die Rechte an Erfindungen aus öffentlich geförderter Forschung zusprach, hat sich ein gut funktionierendes Innovationsökosystem entwickelt. Das hat nicht nur zu einem Boom an Ausgründungen geführt, sondern auch eine Kultur geschaffen, in der Transfer Teil der akademischen Identität ist.

Auch in Großbritannien ist das Transfer-Mindset stark ausgeprägt. Universitäten wie Cambridge oder Imperial College haben früh Strukturen geschaffen, die Spin-offs systematisch fördern und als gleichwertig zu klassischen Forschungsleistungen betrachten. In Israel schließlich hat die enge Verzahnung von Militärforschung, Start-up-Kultur und Risikokapital eine Transfermentalität entstehen lassen, die das Land zur „Start-up-Nation“ gemacht hat.

>> Strukturen lassen sich relativ schnell verändern, Mindsets nicht. Es braucht Geduld, Kontinuität und ein klares Commitment von Hochschulleitungen und Politik <<



Deutschland hat in den letzten Jahren wichtige Fortschritte erzielt – unter anderem durch Programme wie EXIST oder die Etablierung professioneller Transferstrukturen an Hochschulen. Dennoch bleibt die kulturelle Verankerung von Transfer eine zentrale Herausforderung.

KULTURWANDEL STATT EINZELMASSNAHMEN

Aus meiner Erfahrung als Leiter von Transferabteilungen an verschiedenen Universitäten und als Geschäftsführer von Transfergesellschaften weiß ich: Strukturen lassen sich relativ schnell verändern, Mindsets nicht. Es braucht Geduld, Kontinuität und ein klares Commitment von Hochschulleitungen und Politik. Nur wenn Transfer auf allen Ebenen gewollt ist und systematisch gefördert wird, kann sich eine Kultur entwickeln, die über Jahrzehnte trägt.

Dazu gehört auch, dass Misserfolge als normaler Bestandteil des Innovationsprozesses akzeptiert werden. In den USA oder Israel wird ein gescheitertes Startup häufig als wertvolle Lernerfahrung gesehen – in Deutschland dagegen noch zu oft als Makel. Ein Kulturwandel im Umgang mit Risiko und Scheitern ist deshalb ebenso wichtig wie neue Anreizsysteme.

In diesem Zusammenhang ist das gemeinsame Positionspapier „Grundsätze für eine nationale IP-Strategie“ besonders hervorzuheben. Erstmals haben sich fünf zentrale Akteure – die Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIND), der Startup-Verband, der Stifterverband, der High-Tech Gründerfonds und die TransferAllianz – zusammengeschlossen, um Grundsätze für eine zukunftsweisende Intellectual-Property-Politik (IP) zu formulieren. Dieser Schulterschluss ist eine außergewöhnliche Konstellation, die zeigt, dass es ein wachsendes gemeinsames Verständnis für die Bedeutung von Transfer und Intellectual Property gibt. Gerade die Bündelung dieser Kräfte kann einen Impuls für einen Mindset-Sprung in Deutschland auslösen – weg von fragmentierten Einzelinitiativen, hin zu einer breiten, geteilten Transferkultur.

FAZIT

Wenn wir den Transfer von Wissen und Technologie ernst nehmen, müssen wir das Thema Mindset in den Mittelpunkt stellen. Nur wenn Forschende und Institutionen davon überzeugt sind, dass Transfer ein integraler Bestandteil ihrer Aufgabe ist, werden Strukturen und Förderinstrumente Wirkung entfalten.

Deutschland kann dabei von internationalen Beispielen lernen – muss aber zugleich eigene Wege gehen, die zur deutschen Hochschul- und Forschungslandschaft passen. Klar ist: Ohne den langfristigen Aufbau eines Transfer-Mindsets bleibt jede Strategie Stückwerk. Mit ihm jedoch können wir das volle Potenzial unserer Wissenschaft für Wirtschaft und Gesellschaft entfalten. //

Axel Koch
ist 1. Vorsitzender der TransferAllianz e. V.
Kontakt: axel.koch@uv.uni-kiel.de

WIRKUNG STEIGERN

Wie mit den richtigen Hebeln riesige Schätze aus der Wissenschaft gehoben werden können und Innovationstransfer wirkungsvoll gemacht werden kann, stellt Transferexperte Thomas Gazlig in seiner „Roadmap 2+6“ vor

TEXT: THOMAS GAZLIG

Startups und Lizenzen gelten als Schlüssel, um Deutschlands Innovationskraft zu sichern. Sie sind nicht nur das Ergebnis erfolgreicher Forschungsprozesse, sondern zugleich deren Hebel: Nur wenn Erkenntnisse wirtschaftlich und gesellschaftlich nutzbar werden, kann Wissenschaft ihr volles Potenzial entfalten. Entsprechend werden von Bund, Ländern und Wissenschaftseinrichtungen zahlreiche Förderprogramme, Strategien, Strukturen und Agenturen geschaffen, um den Transfer aus der Forschung zu stärken. Damit soll das Wunder gelingen, dass aus hervorragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern plötzlich ebenso gute Unternehmerinnen und Unternehmer werden. Doch Programme allein reichen bei Weitem nicht. Entscheidend ist ein Mindset-Wandel, der Transfer als integralen Bestandteil wissenschaftlichen Handelns versteht. Wir brauchen nicht weniger als eine kulturelle Transformation des akademischen Systems. Denn nur wenn Motivation, Strukturen und Anreize zusammenspielen, kann Forschung wirksam werden.

FEHLENDE ANERKENNUNG VON TRANSFERLEISTUNGEN

Der Status Quo: In Deutschland zählen in der Wissenschaft vor allem Publikationen und Drittmittel. Transfererfolge und der gesellschaftliche sowie wirtschaftliche „Impact“ bleiben weitgehend unbeachtet und werden kaum gewürdigt, obwohl gerade der Wunsch nach Wirkung eine starke Motivation in der Forschung darstellt[1]. Entsprechend gering ist die intrinsische Motivation, sich zum Beispiel mit dem notwendigen Schutz von Forschungsergebnissen oder Ausgründungen zu beschäftigen.

Die Konsequenz: Vielversprechendes geistiges Eigentum bleibt ungenutzt, während Förderprogramme oft nur diejenigen erreichen, die ohnehin bereits aktiv sind und mal gute, mal weniger gute Ideen haben. Viele der potenziell erfolgsversprechenden Technologien werden derzeit nur veröffentlicht und sind damit für die Industrie zur Produktentwicklung unattraktiv, da die Unternehmen ohne einen zumindest zeitlich befristeten Patentschutz kaum eine Möglichkeit haben, ihre F&E-Investitionen zu refinanzieren. Deutschland erzeugt zwar sehr viel hochwertige Forschung, doch echte „Gamechanger“ sind selten – schätzungsweise führt nur eine von etwa 1000 Ideen zu einem Durchbruch. Der Großteil des Potenzials bleibt ungenutzt liegen und Mittelmaß wird gefördert. Das kostet immense Wertschöpfung und gesellschaftliche Wirkung.

Dieses Problem ist kein rein deutsches Phänomen: Auch in den USA, wo Transferstrukturen als Spitzenklasse gelten, beklagt Transfermanager Orin Herskowitz ungenutztes Potenzial.[2] Der Unterschied: Die Forschung hierzulande ist weltweit führend, beim Technologietransfer spielt Deutschland bislang aber im Gegensatz zu den USA nur in der „zweiten Liga“. Es geht hier um eine ganz andere Dimension. Daher: Nach jahrelangen Investitionen in Wissenschaft ist es nun an der Zeit, die Ernte einzufahren – zum Nutzen der Gesellschaft und auch der Wirtschaft.

UNGEHOBENE SCHÄTZE

Wie groß die ungenutzten Chancen sind, ist schwer abzuschätzen und bisher aufgrund des hohen Aufwands nicht systematisch untersucht. Eine explorative retrospektive Potenzialanalyse im Rahmen einer kleinen Auswahl an Publikationen der Charité und des Berlin Institute of Health (BIH) gemeinsam mit dem Verwertungspartner Ascenion gibt Anhaltspunkte: Eine Stichprobe von 20 zufällig ausgewählten wissenschaftlichen Publikationen (Erst- oder Letztautor an Charité, ohne Reviews, Studien) ergab, dass 40 Prozent der Publikationen unentdecktes geistiges Eigentum enthalten – 35 Prozent davon Software, 45 Prozent davon potenziell patentfähig[3]. Hochgerechnet auf die rund 5500 Publikati-

onen (peer reviewed) in der Charité pro Jahr und unter Abzug von drei Vierteln (75 %) nicht relevanter Veröffentlichungen (Reviews, Studien etc.), bleiben von etwa 1350 Arbeiten mit möglichem Verwertungspotenzial – rund 540 mit konkreten Verwertungschancen (40 %). Tatsächlich aber werden nur etwa 50 Erfindungsmeldungen pro Jahr beim Technologietransfer eingereicht. Das heißt: über 90 Prozent des Potenzials gehen verloren, da nach Veröffentlichung kein Patentschutz mehr möglich ist. Greift man den oben genannten Gedanken der Gamechanger auf, würde die Charité unter den aktuellen Bedingungen etwa alle 20 Jahre einen erzielen. Würden hingegen künftig keine Ideen mehr verloren gehen, könnte das etwa alle zwei Jahre der Fall sein.

Eine Übertragung dieser Überlegungen auf die Deutsche Universitätsmedizin insgesamt zeigt das riesige Potenzial: Die Charité stellt rund sechs Prozent der Beschäftigten in der Deutschen Universitätsmedizin. Hochgerechnet auf die gesamte deutsche Hochschulmedizin ergeben sich aus den 540 (entsprechend 6 %) rund 8500 potenzielle Erfindungen – und damit acht bis neun Gamechanger pro Jahr. Unberücksichtigt in diesen Überlegungen ist das weitere Potenzial an innovativen Ideen insbesondere an den deutschen Universitäten, Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen.

Bei aller Vorsicht bei der Interpretation verdeutlichen diese Überlegungen die enormen Chancen, die die Wissenschaft für Deutschland bietet. Um sie wirtschaftlich nutzbar zu machen, müssen Ergebnisse in der Regel patentrechtlich geschützt sein, damit Industriepartner investieren. In der Medizin kommt hinzu, dass die üblicherweise kostspieligen, langwierigen klinischen Studien ohne industrielle Unterstützung bis zur Marktzulassung kaum realisierbar sind.

WISSENSCHAFT IM WANDEL

Deutschland braucht einen fundamentalen Kulturwandel, um seine Innovationskraft zu stärken: eine Wissenschaft, die Wissen nicht nur erzeugt, sondern gezielt nutzbar macht – international bekannt als Knowledge Valorisation. Grundlagenforschung bleibt die Basis, doch jede wissenschaftliche Errungenschaft sollte systematisch auf ihr Anwendungspotenzial geprüft werden.

Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen tragen Verantwortung für die „Third Mission“, also den Transfer in Gesellschaft und Wirtschaft. Zugleich müssen Forschungseinrichtungen sie dabei aktiv unterstützen – durch Beratung, Ressourcen und Anreize. Nur wenn Strukturen und Motivation systematisch ineinandergreifen, kann sich ein innovationsfreundliches Klima entwickeln. Dazu bedarf es eines breit gefächerten, systemischen Ansatzes.

DIE „ROADMAP 2+6“

Für einen erfolgreichen Innovationstransfer bedarf es zweier Grundvoraussetzungen und sechs zentraler Hebel.

Zwingende Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Innovationstransfer sind:

1. **Starkes dezentrales Fundament für Technologietransfer in den Wissenschaftseinrichtungen**
   Gemäß einer Forderung der TransferAllianz e. V. sollten künftig fünf Prozent der institutionellen Zuwendungen sowie der forschungsbezogenen Projektförderung des Bundes und der Länder als echte dritte Mission neben Forschung und Lehre in Transfer und Innovation fließen[4]. Damit sollen nachhaltige, professionelle Strukturen mit internationaler Ausrichtung zur systematischen Identifikation, Sicherung und Anwendungsentwicklung von geistigem Eigentum wie Erfindungen sowie Unterstützung von Ausgründungen ausgebaut werden.

2. **Orientierung an international etablierten Modellen**
   Das Innovationsgeschehen und die Kapitalmärkte sind global. Wer erfolgreich skalieren will, muss sich an international bewährten Modellen orientieren statt an deutschen Sonderwegen. Große Venture-Capital-Geber agieren weltweit, vor allem aus den USA. Daher muss ein globaler Ansatz von Beginn an mitgedacht werden. Offene Minderheitsbeteiligungen in Verbindung mit marktüblichen Lizenzverträgen sind insbesondere in den Life Sciences internationaler Standard: gründungsfreundlich, fair und liquiditätsschonend. Orientierung bieten etablierte Leitfäden wie der von AUTM[5] oder der USIT Guide[6] sowie nationale Empfehlungen der TransferAllianz[7] und der Deutschen Hochschulmedizin[8].

Um das Innovationsökosystem nachhaltig weiterzuentwickeln, sind sechs zentrale Hebel in den Bereichen Innovationskultur, Prozesse und Finanzen entscheidend:

1. **Anerkennung von Transfererfolgen im akademischen System**
   Nur wenn Transfererfolge im Sinne eines gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Impacts systematisch anerkannt werden, kann das Innovationspotenzial aller Berufsgruppen im Wissenschaftssystem ausgeschöpft werden. Das ist der zentrale und wichtigste Faktor. Transfererfolge müssen daher gleichberechtigt neben Publikationen und Drittmitteln stehen – etwa bei Evaluierungen, Berufungen oder Entfristungen. Reputation ist ein starker Anreiz für Forschende und Institutionen. Deshalb sollte die Sichtbarkeit von Transferleistungen deutlich steigen. Neben einem „Paper of the Month“ könnte künftig auch ein „Impact of the Month“ ausgezeichnet werden.

2. **Faire Partizipation aller Akteurinnen und Akteure am Innovationsgeschehen**
   Grundsätzlich sollen Forschungsergebnisse gezielt für Gesellschaft und Wirtschaft nutzbar gemacht werden. Darüber hinaus muss aber auch für die Wissenschaftseinrichtungen eine faire und angemessene Partizipation am wirtschaftlichen Erfolg sichergestellt werden. Nur wenn alle Akteurinnen und Akteure vom Innovationsgeschehen profitieren, sind diese ausreichend motiviert und in der Lage nachhaltige Innovationsökosysteme entstehen zu lassen. Damit werden neue Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.

3. **Standardisierung, Harmonisierung und Delegation**
   Parallel zum Ausbau der Transferstrukturen sind organisatorische Verbesserungen nötig. Standardisierte Prozesse und einheitliche Rahmenbedingungen – etwa durch Fast-Track-Spin-off-Terms – beschleunigen und vereinfachen die Umsetzung von Transferprojekten. Zugleich müssen Wissenschaftseinrichtungen auf allen Ebenen agiler, mutiger und unternehmerischer handeln. Mitarbeitende sollten Verantwortung übernehmen, statt sich hinter Gremien und Hierarchien zu verstecken.

4. **Klare Spielregeln für Compliance-Fragen**
   Eindeutige und transparente Compliance-Regeln – wie Verwertungsordnungen, Nebentätigkeitsrichtlinien oder Gründungsleitfäden – schaffen Vertrauen und fördern die Innovationsbereitschaft innerhalb und außerhalb von Wissenschaftseinrichtungen. Fehlen klare Vorgaben oder existieren zu viele unterschiedliche Regelungen, führt dies zu Unsicherheit und kann sogar den Verlust von geistigem Eigentum begünstigen. Einheitliche Regeln sorgen dagegen für Sicherheit und unterstützen ein aktives Innovationsgeschehen.

5. **Venture Building als dritten Verwertungsweg etablieren**
   Venture bzw. Company Building ist ein strukturierter Ansatz zur gezielten Entwicklung und Skalierung wissensbasierter Spin-offs. Dabei stellt die Wissenschaftseinrichtung aktiv Res-

>> Deutschland braucht einen fundamentalen Kulturwandel, um die Innovationskraft zu stärken: eine Wissenschaft, die Wissen nicht nur erzeugt, sondern gezielt nutzbar macht – international bekannt als Knowledge Valorisation <<

sourcen bereit und besetzt zentrale Managementpositionen der Ausgründung. Das Konzept ergänzt gründergetriebene Ansätze, reduziert Interessenskonflikte und führt gleichzeitig zu höheren Beteiligungserlösen, die wiederum in neue Entwicklungsprojekte reinvestiert werden sollen. Ein professionelles Business Development unterstützt zudem durch Partnerschaften, Anwendungsscouting und strategische Verwertungsplanung.

6. **Reinvestition von Erlösen**
   Mindestens 20 Prozent der Erlöse sollten konsequent in einen Innovationsfonds für neue Projekte reinvestiert werden, um ein nachhaltiges Innovationsökosystem zu stärken. Entscheidend ist dabei die strategische Nutzung der Transfererlöse über mehrere Jahre. Dazu sind klare Regeln, etwa in den Landeshaushaltsvorgaben für Erfolgsrücklagen, nötig. Auch die Vergabe von Wandeldarlehen nach § 1 Abs. 4 Nr. 2 SprinD-Freiheitsgesetz sollte allen Wissenschaftseinrichtungen offenstehen.

Eine solche umfassende Transformation braucht Zeit – entscheidend ist, jetzt zu starten. Politischer Wille und entschlossenes Handeln auf allen Leitungsebenen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind notwendig, damit aus Worten konkrete Veränderungen und aus Forschung Impact wird. //

Thomas Gazlig
leitet den Geschäftsbereich Charité BIH Innovation, Charité – Universitätsmedizin Berlin.
Kontakt: gazlig@charite.de

Quellenangaben:

1. **Schraudner, Martina:** Studie Transfer1000, *10.24406/publica-3408*
2. **America's Innovation Pipeline Is Leaking**. *https://www.renaissancephilanthropy.org/news-and-insights/americas-innovation-pipeline-is-leaking-and-were-losing-game-changing-startups*
3. **Stichprobe** mit 20 zufällig ausgewählten wissenschaftlichen Publikationen mit Erst- oder Letztautor Charité/BIH. Die Bewertung der IP-Potenziale erfolgte nach den Kriterien Neuheit, erfinderische Höhe und Marktattraktivität. Als verpasste Chancen gelten Projekte mit einer Erfolgswahrscheinlichkeit von über 50 %. 75 % der verpassten Fälle haben grünes FTO für einen schnellen Markteintritt.
4. *https://drive.google.com/file/d/1mxjy0dSqDKYX87_tZYD-UHdDvZ-5DC_xg/view*
5. *https://autm.net/surveys-and-tools/tools/term-sheet*
6. *https://www.ten-u.org/news/the-usit-guide*
7. *https://drive.google.com/file/d/1_nlqXpYSlph2SG_ml6V4GLRlRd-go5A57/view*
8. *https://www.deutsche-hochschulmedizin.de/wp-content/uploads/2025/07/MFT_Empfehlung_Transfer-v1_4_final-3.pdf*

INCENTIVES TO DO WHAT?

Incentives in Technology Transfer is a very important subject. But one of the key questions in this context is: Incentives to do what, what do you really want?

TEXT: TOM HOCKADAY

"Tell me what you want, what you really, really want" (The Spice Girls, Wannabe, 1996) – do you remember the Spice Girls, part of the Brit-pop phenomenon of the 1990s? (I do, although the T-shirts never quite fitted).

Incentives in Technology Transfer is a very important subject. It had not received the attention it deserves until the publication of the WIPO Report "Incentives in Technology Transfer: A guide to encourage, recognize and reward researchers and professionals" in March 2024.

Incentives to do what? Encouragement, recognition and reward, to do what? This is the first question – what do you want, what do you really want? Where 'you' can be a researcher, a student, a professor, the technology transfer office, a university rector, government and society at the local, national, pan-national scale.

It is a classic case of What, then How; first, what do you want, then, how to achieve it. Don't start by designing incentives; start by understanding objectives. Incentives work, and there can be risks – will incentives lead to people pursuing short term gains over longer term gains, will researchers do more into applied research than basic research?

Expectations on universities and public labs are growing all the time – teach, educate the labour force, research for fundamental insights, and more recently to save the economy. It is individual people who will be motivated to respond to these expectations one way or another.

Incentives in Technology Transfer can be viewed in three categories:

Non-Financial Incentives

"Recognition is the oxygen of the soul. It breathes life into our efforts and fuels our desire to keep pushing forward" (Oprah Winfrey)

Recognition from peers, superiors and juniors is highly valued (and costs very little). The non-financial incentives often reflect the culture of the university and the messages leadership wishes to promote about the role of Knowledge Exchange in the University. Will the Rector agree to hand out the certificate for the TT achievement of the year?

Career Advancement Incentives

"O good old man! ... thou art not for the fashion of these times, where none will sweat but for promotion" (W. Shakespeare, As You Like It Act 2 Sc 3, 1599).

What incentives may encourage a Researcher to join a University, to stay at a University, and to gain promotion within a university? To what extent is engagement in Knowledge Exchange and Technology Transfer activities taken into account in promotion and recruitment opportunities?

Financial Incentives

"Show me the Money" (Cuba Gooding, Jr., in the film Jerry Maguire, 1996)

The most common financial incentives are Researchers receiving a share of Licensing income and Researchers becoming shareholders in successful spin-out companies. These are the direct appeal to Researchers to get involved in Technology Transfer and to receive a share of the financial returns. There can also be financial incentives to encourage general Researcher engagement in Knowledge Exchange - Research Contracts and Consulting for example.

These days a university is well-advised to consider incentives for Technology Transfer activities and outcomes in a matrix of the three categories of incentive (non-financial, career advancement, financial) and the target population (researchers, professors, students, rectors, the Technology Transfer Office).

Tom Hockaday
is Director of the consulting company Technology Transfer Innovation Ltd. in Oxford and author of the book ‚University Technology Transfer – What It Is and How to Do It', published by Johns Hopkins University Press, April 2020.
www.technologytransferinnovation.com
Contact: Tom@technologytransferinnovation.com

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 Unternehmen 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.

EFFEKTIVE ANREIZE SCHAFFEN

Das Deutsche Zentrum für Infektionsforschung (DZIF) hat eine eigene Infrastruktur aufgebaut, um seine Wissenschaftler:nnen bei der Entwicklung neuer Projekte zu unterstützen: So begleitet die „Product Development Unit – PDU“ Projekte von der Idee über präklinische und frühe klinische Studien bis zu Verwertung und Ausgründung. PDU-Leiter Dr. Thomas Hesterkamp berichtet im Interview, welchen wichtigen Beitrag das PDU zur Stärkung der Transferkultur leistet

INTERVIEW: DR. BERNADETT SIMON, VORSTANDSMITGLIED TRANSFERALLIANZ E. V.

Herr Dr. Hesterkamp, aus Ihrer Erfahrung mit den durch die PDU betreuten Projekten: Welche Anreize motivieren Wissenschaftler:innen, die Innovationsentwicklung aus ihrer eigenen Wissenschaft heraus zu verfolgen? Welche Anreize wirken Ihrer Meinung nach bei Wissenschaftlern am besten? Welche Rolle spielt dabei die Ausbildung und das Umfeld der Forschenden?

Ganz oben auf der Liste der Anreize dürfte die intrinsische Motivation stehen, eigene Forschungsergebnisse in die Anwendung am Patienten zu überführen. Einen direkten Anreiz dafür kann man meiner Einschätzung nach nicht setzen, aber man kann ein Umfeld schaffen, das solche Forschenden motiviert. Das haben wir gemeinsam im DZIF geschafft. Ein weiterer Anreiz könnte darin bestehen, Unterstützungsstrukturen zur Verfügung zu stellen, die einen Teil der Fußarbeit übernehmen und für eine gesunde Projektdynamik sorgen. Dem Motto „Nur was in Bewegung ist, lässt sich steuern” folgend, sorgen wir in der PDU für die Bewegung, während die Projektleitenden steuern. Die Rolle der Ausbildung halte ich für sekundär, mit Ausnahme von Ärzt:innen und Pflegepersonal, die in unserer Arbeit nicht durch andere Professionen zu ersetzen sind. Auch positive Rollenmodelle im eigenen Umfeld können eine Rolle spielen.

Welche Transferstrukturen, welches Transfer-Know-how wurden aufgebaut, welche Unterstützungsleistungen implementiert? Wie setzen die Angebote der PDU gezielte Anreize für Forschende, ein anwendungsorientiertes Projekt der Produktenwicklung zu verfolgen?

Unsere Expertise liegt im Bereich Technologieentwicklung durch wissenschaftliches Projektmanagement. Wann benötigen wir welche Daten, um einen Wirksamkeitsnachweis zu erbringen? Was wollen Förderer und Investoren sehen und wie gestalten wir den regulatorischen Prozess? Unsere Beratung und Unterstützung ist breit gefächert: Unser Büro managt die Projekte bis in die präklinische Entwicklung. Dann kommen die Regulatoren an Bord und beraten bezüglich der Anforderungen für die frühe klinische Entwicklung. Anschließend übernimmt unser CTO die weitere Beratung. Der Anreiz für Forschende dürfte darin bestehen, dass wir eine riesige Aufgabe in Teilaufgaben unterteilen, planen und strukturieren. Jeder Einzelne wäre hier rein kapazitiv verloren.

Hat der Aufbau der PDU den Technologie- und Wissenstransfer aus dem DZIF Konsortium heraus beschleunigt? Gibt es seit Gründung der PDU im Jahr 2012 eine messbare Zunahme an (erfolgreichen) Transferprojekten? Welche sind aus Ihrer Sicht die 3 wichtigsten Erfolgsfaktoren, die dazu beigetragen haben?

Da die PDU bereits bei der Gründung des DZIF eingerichtet wurde, ist ein Vorher-Nachher-Vergleich nicht möglich. Einige Projekte werden an den Mitgliedseinrichtungen des DZIF translatiert und nutzen dortige Strukturen, während andere unsere Infrastruktur PDU

>> Die PDU des DZIF könnte als Rollenmodell für die sektorale Interaktion zwischen den Akteurinnen und Akteuren in den Lebenswissenschaften dienen. Der Wert liegt in der Zusammenarbeit <<

DR. THOMAS HESTERKAMP
ist Leiter des Bereichs „Wirkstoffentwicklung" im Translational Project Management Office (TPMO) der Product Development Unit – PDU, die drei Teams umfasst: das Translational Project Management Office (TPMO), das Office for Scientific and Regulatory Advice (OSRA) und das Clinical Trial Office (CTO).
www.dzif.de/de/infrastruktur/produktentwicklung
Foto: DZIF

nutzen. Wir tragen derzeit zu sechs Translationsprojekten im Bereich Präklinik bei und haben zuvor etwa genauso viele Projekte in die Klinik begleitet. Ein therapeutisches Produkt gegen Hepatitis-B- und -D-Viren des Universitätsklinikums Heidelberg (Hepcludex™) sowie ein in einem größeren Konsortium entwickelter Ebola-Impfstoff (ERVEBO™) wurden durch jeweils einen Industriepartner zur Zulassung gebracht. Ein experimentelles Produkt zur Behandlung multiresistenter (MDR-)Tuberkulose befindet sich in der klinischen Phase-II-Prüfung. Das ist nicht alles PDU, aber wir als DZIF haben dazu beigetragen, finanziell und operativ, häufig im Umfeld der Vorbereitung und Durchführung der klinischen Phase-I-Prüfung. Zu den Erfolgsfaktoren gehören Teamarbeit, eine ausreichende Finanzierung und eine am Patientenwohl orientierte, unterstützende Führungskultur.

Was fehlt dem deutschen Wissenschaftssystem insgesamt, um erfolgreichen Transfer voranzutreiben? Welche Barrieren sehen Sie und wie kann man diese überwinden?

Das ist schwierig zu beantworten. Meiner Beobachtung nach fehlt es an Durchlässigkeit zwischen Akademie, Biotech und Pharma. Die Expertise ist vorhanden, aber Prozesse werden durch sehr hohe vertragliche Hürden behindert. Es begeistert mich zu sehen, wie selbstverständlich die Zusammenarbeit bei nicht-kommerziellen Indikationen funktioniert. Wenn wir die kommerzielle Diskussion in einigen Projekten zurückstellen und eine pragmatische vertragliche Governance für transsektorale Kollaborationen finden würden, könnten wir möglicherweise einen größeren Output generieren. Ich beobachte langwierige und schwierige Vertragsverhandlungen, die dem wissenschaftlichen Potenzial der Projekte und dem tatsächlichen Regelungsbedarf nicht gerecht werden. Aus meiner Zeit in der Industrie erinnere ich mich, dass andere gesellschaftliche Kulturen transaktionsfreudiger sind.

Bei welchen Zielgruppen halten Sie einen „Mindset"-Wechsel hin zu mehr unternehmerischen Denken und Willen zum Transfer für erforderlich? Was können wir ggf. aus dem Ausland lernen?

Ich schließe an meine vorherige Ausführung an. Die Stimmung in der Biotechnologie ist derzeit nicht so gut und wir werden noch warten müssen, bis sich das Sentiment dreht. Ich würde versuchen, offener mit Biotechnologie- und Pharmaunternehmen zusammenzuarbeiten und den Aspekt der Kommerzialisierung von IP zu verschieben, bis man dessen Marktwert besser versteht. Da es bei uns an einer Unternehmergeneration in der Biotechnologie fehlt und qualifizierter unternehmerischer Nachwuchs nicht regelmäßig durch Nachfolge oder Wiederholung entsteht, empfehle ich Partnerschaften zwischen Life-Science-orientierten Institutionen und Business Schools. Das ist aber nichts Neues. //

TRANSFERKULTUR BEDEUTET FÜR MICH …

„Transfer beginnt für mich mit Neugier – der Bereitschaft, zuzuhören, zu verbinden und gemeinsam Neues zu schaffen. An der Freien Universität ist diese Haltung spürbar: Forschung wird hier als Teil der Gesellschaft verstanden, nicht als Gegenüber. Wenn wir offen zusammenarbeiten, entstehen Räume, in denen Wissen Wirkung entfaltet und Ideen Zukunft gestalten können. Eine gelebte Transferkultur macht genau das möglich."

Aneta Bärwolf,
Leitern von Innovation und
Transfer – SHIFT, Freie Universität Berlin

„Für mich muss Wissenschaft den gesellschaftlichen Impact immer im Blick behalten – sonst verfehlt sie ihren Auftrag. Transfer gelingt nicht, weil es dafür Formate oder Prozesse gibt, sondern weil Menschen mit der richtigen inneren Haltung zusammenarbeiten wollen: offen für Gründung, Weitergabe und Umsetzung. Entscheidend ist die Bereitschaft, Wissen in Verantwortung zu übersetzen. Andere Regionen sind hier weiter als wir in Deutschland – wir müssen diese Lücke aktiv schließen."

Prof. Dr. Falk Uebernickel,
Professor for Design Thinking and Innovation Research,
Hasso Plattner Institut HPI

„Als international führendes Umweltforschungszentrum treibt unsere Forschenden die Leidenschaft an, ihr Wissen und ihre Erkenntnisse zum Wohl der Gesellschaft einzusetzen und Lösungsansätze für die drängenden Umweltfragen unserer Zeit zu finden. Mit diesem Mindset gestalten wir gemeinsam mit unseren Partnern innovative technologische, politische und gesellschaftliche Lösungen für Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Ein starker Transfer entsteht aber immer aus exzellenter Forschung – wenn Erkenntnis auf Erfahrung und Umsetzungsgeist trifft. Und auf alle Fälle bedarf es aber immer ausreichender Ressourcen."

Dr. Joachim Nöller,
Abteilungsleiter Transfer,
UFZ Helmholz Zentrum für Umweltforschung

Fotos v. o. l. n. u. r.: Peter Himsel; privat; Sebastian Wiedling/UFZ; Marlena Schmitz Fotografie; Thomas Gruner

„Wir sind alle Teil größerer Systeme, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer. Nach unserem Verständnis entsteht Veränderung erst dann, wenn Menschen den Mut haben, ihren gewohnten Organismus zu verlassen und über Grenzen hinweg zu lernen. Transferkultur bedeutet genau diese Bewegung zu ermöglichen, für uns selbst aber auch für andere. Diese Bewegung kann aber nur dann entstehen, wenn Menschen neugierig sind und die Bereitschaft haben, Kontrolle abzugeben, weil sie Vertrauen in sich und andere entwickeln. Dort, wo sich Systeme öffnen und weiterentwickeln dürfen, verwandelt sich Bequemlichkeit in Gestaltung und so entsteht echte Innovation.“

Alexandra Siering und Julia Kuschel-Maricek,
Gründerinnen von Wissenswald

„Die Transferkultur einer Hochschule muss darauf ausgerichtet sein, proaktiv Innovationen in die Gesellschaft hineinzutragen statt reaktiv abzuwarten, dass Innovationen durch die Gesellschaft abgefragt werden. Mit dieser Perspektive wird die Hochschule in die Lage versetzt, selbst unternehmerisch an der Gestaltung der Gesellschaft mitzuwirken. Eine Transferkultur kann man weder politisch beschließen noch kaufen. Wie jede Kultur, muss sie durch die wertschöpfende Interdependenz der beteiligten Akteure synergetisch wachsen, woran auch das Umfeld der Hochschule aktiv mitwirken muss. Als proaktiver Impulsgeber kann die Hochschule jedoch selbst bestimmen, welches das für sie relevante Umfeld ist.“

Prof. Dr. Matthias Raith,
Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft,
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

PSYCHOLOGIE TRIFFT TECHNOLOGIETRANSFER

Wie kluge Anreize Wandel ermöglichen – Learnings aus dem Forschungsprojekt TRANSENTIVE zu einem neuen Mindset durch Transferanreize

TEXT: DR. ANNA WACHSMUTH-POHLE UND JACQUELINE ZIMMERMANN

Wissens- und Technologietransfer ist längst kein „Nice-to-have" mehr. Wer mit öffentlichen Mitteln forscht, trägt Verantwortung dafür, dass die Ergebnisse nicht nur in Fachzeitschriften stehen, sondern auch wirtschaftlich und gesellschaftlich wirksam werden. Forschungsinstitutionen wird daher – neben Forschung und Lehre – insbesondere ein gelungener Wissens- und Technologietransfer abverlangt.

Doch trotz vieler Bemühungen – von Patentförderungen bis hin zu Ausgründungsprogrammen – ist das Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft. Hinzu kommt: Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erleben Transferarbeit als Zusatzaufgabe, die wenig Anerkennung findet. Ein Artikel im Fachjournal Nature (Forrester & Forrester, 2023) berichtet sogar, dass Forschende unter hohem Druck stehen, aber für ihr Engagement im Transferbereich kaum Wertschätzung erfahren.

Genau hier setzt das Projekt Transentive (siehe Infobox, Seite 18) an. Es entwickelt neue Ansätze für Anreizsysteme, die den Transfer erleichtern und langfristig eine gelebte Innovationskultur in der öffentlichen Forschung etablieren sollen.

WO HAKT ES BEIM TRANSFER ?

Im Projekt Transentive wurden drei zentrale Problemfelder identifiziert:

Person-Job-Fit: Transfer findet oft über Ausgründungen statt. Dafür braucht es Gründerinnen und Gründer mit Unternehmergeist. Eingestellt werden aber meist Forschende, die primär an wissenschaftlicher Arbeit interessiert sind. Das führt zu einem klassischen Missmatch zwischen Profil und Erwartung.

Mangelnde Anerkennung: Transfer bleibt unsichtbar. Er passiert häufig „nach Feierabend", ist mit vielen Unsicherheiten verbunden und wird selten als Erfolg gefeiert. Entsprechend gering ist die Wahrnehmung und Wertschätzung für transferbezogenes Engagement.

Fehlgeleitete Anreize: Häufig stehen sich verschiedene Zielsysteme im Weg. Forschende wollen Industrieaufträge sichern und machen deshalb Kompromisse beim Patentschutz, während Juristinnen und Juristen auf wasserdichte Schutzrechte hinarbeiten – beide Logiken laufen auseinander. Das Ergebnis: Gute Ideen sind da, doch strukturelle Barrieren hemmen ihre Entfaltung.

MOTIVATIONSTYPEN UND GUTE ANREIZE

Bisherige Anreizsysteme setzen häufig auf Netzwerke oder finanzielle Belohnungen. Doch Forschende lassen sich unterschiedlich motivieren. Alice Lam (2011) unterscheidet drei Motivationstypen: den Puzzle-Typ (intrinsisch motiviert durch Neugier und Problemlösungsdrang), den Ribbon-Typ (motiviert durch Anerkennung und Auszeichnungen) und den Gold-Typ (motiviert durch Karrierechancen oder monetäre Anreize) (Lam, 2011). Entsprechend müssen Anreize so gestaltet werden, dass sie unterschiedliche Motivationstypen ansprechen.

>> Dort, wo Anreize klug gestaltet sind, entsteht Bewegung. Und genau das braucht es, um Transfer wirksam zu gestalten <<

Doch was macht einen Anreiz eigentlich gut? Aus Forschung und Praxis lässt sich ableiten, dass wirksame Anreize drei zentrale Kriterien erfüllen. Erstens: Sie sprechen ein echtes Bedürfnis der Zielgruppe an – nur ein Anreiz, der ein vorhandenes Motiv trifft, kann echte Motivation auslösen; Zweitens: Gute Anreize sind klar erkennbar und objektiv sichtbar, damit ihr Nutzen wahrgenommen wird und das gewünschte Verhalten tatsächlich verstärkt; Drittens: Sie werden von den Adressaten als relevant und fair empfunden (Li & Xie, 2018; Dixit, 2002; Hall & Reenen, 2000). Anreize, die als ungerecht oder intransparent gelten, verlieren schnell ihre motivierende Wirkung. Viele bestehende Anreizmechanismen erfüllen diese Bedingungen nur teilweise – oft sind sie nicht auf individuelle Motive zugeschnitten, erzeugen widersprüchliche Effekte oder werden zu wenig kommuniziert.

DIE PSYCHOLOGIE WIRKSAMER ANREIZE

Neben klassischen Formaten rücken zunehmend neue verhaltensorientierte Ansätze wie Nudging und Gamification in den Fokus. Beim Nudging werden Menschen „angestupst", gewünschte Verhaltensweisen zu wählen – etwa durch einfache Voreinstellungen oder soziale Anerkennung, ohne dass Zwang oder finanzielle Anreize nötig sind (vgl. Thaler & Sunstein, 2008). Ein Beispiel: Im Onboarding werden neue Mitarbeitende automatisch für ein Seminar angemeldet, können sich aber jederzeit abmelden – das sogenannte Opt-out-Verfahren kann die Teilnahmequote spürbar erhöhen. Auch soziale Impulse wie die im Projekt Transentive entwickelten Tiny Compliments – kleine, ehrliche Anerkennungen im Alltag – entfalten Wirkung: In einem Feldtest berichteten Führungskräfte über bessere Stimmung und Motivation (vgl. Wachsmuth-Pohle et al, 2025). Gamification wiederum nutzt spielerische Elemente wie Wettbewerbe, Punkte oder sichtbare Rankings, um Neugier und Engagement zu wecken. Crowdcontests sind ein Beispiel dafür: hier kombinieren sich Selbstbestimmung, Mitwirkung und Belohnung.

FÜNF NEUE ANREIZE FÜR EINEN WANDEL IN DER TRANSFERKULTUR

Was in der Theorie überzeugt, muss sich in der Praxis bewähren. Inspiriert durch theoretische und praktische Impulse unter anderem zu Nudging, Motivationstypen und Gamification zeigt das Projekt Transentive, wie neue Anreize für den Transfer aussehen können und wie sie in den Projektalltag integriert werden können. Fünf Formate, fünf Hebel: Jedes Instrument adressiert ein zentrales Transferhemmnis und aktiviert Motivation dort, wo klassische Anreize oft ins Leere laufen. Entwickelt mit Praktikerinnen und Praktikern,, getestet an zwei Fraunhofer-Instituten – und bereit für die Anwendung:

1. Tiny Compliments – kleine Gesten, große Wirkung
Oft bleibt Transferarbeit unsichtbar. Mit Tiny Compliments wird ein niedrigschwelliges Werkzeug eingeführt: kurze, persönliche Anerkennung für transferförderliches Verhalten – sei es ein direktes Lob im Alltag oder ein schriftliches Dankeschön. Solche Mini-Komplimente schaffen Sichtbarkeit, stärken die Motivation und fördern eine Kultur der Wertschätzung im Team.

2. Crowd Contests – Ideenwettbewerbe für alle
Über eine digitale Plattform (zum Beispiel https://crowdinnovation.net/) können Forschende ihre Transfer- oder Verwertungsideen einreichen, und Kolleg*innen erhalten ein virtuelles Budget, um in die favorisierten Ideen zu „investieren". Ideen, die ihr Finanzierungsziel erreichen (d.h. genügend Unterstützung einsammeln), bekommen ein reales Budget, um ihre Verwertungsidee umzusetzen. Der Effekt: Innovative Konzepte werden sichtbar und Ressourcen fließen schneller dorthin, wo sie gebraucht werden – ohne langwierige Antragsprozesse.

3. Transfer Awards – Erfolge auf die Bühne holen
Wissenschaftliche Auszeichnungen gibt es viele, aber selten für Transferleistungen. Transfer Awards ändern das, indem Erfolge im Technologietransfer gezielt ausgezeichnet werden – und zwar nicht nur Forscherpersonen, sondern auch Verwaltungsmitarbeitende oder Teams. Damit entstehen sichtbare Vorbilder, die zeigen: Transfer lohnt sich und wird geschätzt.

4. Transfer-Onboarding – von Anfang an sensibilisieren
Wer neu in einer Forschungseinrichtung anfängt, erfährt viel über Laborabläufe und Administration, aber wenig über Wissens- und Technologietransfer. Transfer-Onboarding macht Transfer daher zum festen Bestandteil des Einarbeitungsprozesses. Neue Mitarbeitende werden gleich zu Beginn für Verwertungswege sensibilisiert. So wird Transfer nicht als „Extra", sondern als integraler Bestandteil der Forschungskultur vermittelt.

5. Entrepreneurship-Stellen – passende Menschen für Ausgründungen
Wenn Ausgründungen erwartet werden, sollten gezielt Menschen mit Unternehmergeist eingestellt werden. Entrepreneurship-Stellen sind neue Stellenausschreibungen, die sich explizit an Bewerberinnen und Bewerber richten, die eine Unternehmensgründung anstreben. Somit verbessert sich der Person-Job-Fit: Bereits bei der Einstellung wird ein alternativer Karrierepfad sichtbar, und Gründungsinteressierte wissen, dass Ausgründungen ausdrücklich erwünscht und gefördert sind.

QUINTESSENZ

Technologietransfer braucht nicht nur gute Ideen, sondern vor allem passende Bedingungen, damit aus Ideen Wirkung wird. Das Projekt Transentive zeigt: Kluge Anreize können genau diesen Unterschied machen, wenn sie psychologisch durchdacht, alltagstauglich und anschlussfähig sind. Wer Transfer stärken will, sollte nicht nur auf Strukturen und Strategien schauen, sondern auch auf das, was Menschen wirklich motiviert. Vom kleinen Kompliment bis zur gezielten Recruitingmaßnahme: Anreize sind keine Randnotiz – sie sind ein zentrales Gestaltungselement für Wandel. Es liegt an uns, sie so zu nutzen, dass Transfer nicht als Zusatzaufgabe wahrgenommen wird, sondern als integraler Teil wissenschaftlicher Exzellenz. Denn dort, wo Anreize klug gestaltet sind, entsteht Bewegung. Und genau das braucht es, um Transfer wirksam zu gestalten. //

Dr. Anna Wachsmuth-Pohle
ist Gruppenleiterin Innovationspolitik und Transferdesign beim Fraunhofer ISI am Standort Leipzig. www.isi.fraunhofer.de
Kontakt: anna.wachsmuth-pohle@isi.fraunhofer.de

Jacqueline Zimmermann
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gruppe „Innovationspolitik und Transferdesign" beim Fraunhofer ISI am Standort Leipzig.
Kontakt: jacqueline.zimmermann@isi.fraunhofer.de

QUELLENANGABEN

Dixit, A. (2002). Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. The Journal Of Human Resources, 37(4), 696. *https://doi.org/10.2307/3069614*

Wachsmuth-Pohle, A., Zimmermann, J., Bedtke, N., Flack, S., Rumpf, E., Erbshäußer, K., & Nachtrab, F. (2025). Psychologie trifft Technologietransfer. *https://doi.org/10.24406/publica-4875*

Forrester, N. & Forrester, N. (2023). Fed up and burnt out: 'quiet quitting' hits academia. Nature, 615(7953), 751–753. *Fed up and burnt out: 'quiet quitting' hits academia*

Hall, B. & Van Reenen, J. (2000). How effective are fiscal incentives for R&D? A review of the evidence. Research Policy, 29(4–5), 449–469. *https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00085-2*

Lam, A. (2011). What motivates academic scientists to engage in research commercialization: 'Gold', 'ribbon' or 'puzzle'? Research Policy, 40(10), 1354–1368. *https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.002*

Leonard, T. C. (2008). Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Constitutional Political Economy, 19(4), 356–360. *https://doi.org/10.1007/s10602-008-9056-2*

Li, J. & Xie, Z. (2016). Incentives. In Palgrave Macmillan UK eBooks (S. 1–6). *https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_582-1*

TRANSENTIVE – Akteursorientierte Transferanreize in Forschungseinrichtungen

Auftraggeber:
Bundesministerium für Bildung, Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR)

Projektverbund:
- Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI
- Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS
- Fraunhofer-Institut für Integrierte Systeme und Bauelementetechnologie IISB

Laufzeit:
April 2022 – September 2025

Forschungsinhalt und Durchführung:
Wie können Forschungseinrichtungen Motivation und Transferkultur gezielt stärken? Genau das untersuchte das Projekt TRANSENTIVE. Über drei Jahre hinweg wurden psychologisch fundierte Anreizsysteme entwickelt, getestet und bewertet – mit dem Ziel, die Motivation für Technologietransfer über alle Ebenen hinweg zu fördern: von der Forschung über die Verwaltung bis hin zur Führungsebene. Dafür führte das Projektteam 28 Interviews und 2 Onlinebefragungen durch, analysierte über 50 bestehende Anreize für Technologietransfer und kombinierte Erkenntnisse aus Verhaltensökonomie, Motivationstheorie und Organisationspsychologie.

In Co-Design-Workshops mit Forschenden und Transferakteurinnen und -akteuren entstanden fünf praxisnahe Anreizformate, die anschließend an zwei Fraunhofer-Instituten pilotiert wurden. Die getesteten Formate zeigen, wie vielfältig Anreizsysteme gestaltet werden können: Entrepreneurship-Stelle, Transfer-Onboarding, Transfer Awards, Crowdcontest und Tiny Compliments.

Die Ergebnisse sind eindeutig: Kleine Impulse können große kulturelle Veränderungen anstoßen – vorausgesetzt, sie sind relevant, sichtbar und psychologisch gut designt. Besonders wirkungsvoll ist die Kombination aus strukturellen, sozialen und emotionalen Anreizen.

Mehr Infos:

LinkedIn-Kanal:

Praxisguide:

Projektwebsite:

Gefördert durch:

Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt

DAS SAGEN TEILNEHMENDE ZUM CROWDCONTEST ...

„Es war ein interessantes Konzept der Budgetverteilung bei sehr geringem administrativen Aufwand im Bewerbungsprozess. Neben einer guten Idee war es entscheidend, Lobbyarbeit bei den Investoren zu machen bzw. diese geeignet auszusuchen."

Martin Speitel,
Gruppenleiter Automotive in der Abteilung Breitband und Rundfunk am Fraunhofer IIS

„Durch die Förderung des Crowd-Contests war es mir möglich, eine fruchtvolle Kooperation mit einem Industriepartner aufzubauen, die sich seither sogar noch weiter entfalten konnte. Zudem wurde mir spontan von Kolleginnen und Kollegen Unterstützung für meinen Projektvorschlag zugesichert, zu denen ich zuvor kaum Kontakt hatte. Das war sehr schön und motivierend! Insgesamt nehme ich vor allem zwei Erkenntnisse mit: Mit der passenden Unterstützung lassen sich auch kleinere Herzensprojekte umsetzen. Und Unterstützung aus der Basis heraus motiviert anders als wenn sie aus der Führungsebene kommt.

Dr. Norman Böttcher,
wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung SiC-BiCMOS-Design & Charakterisierung am Fraunhofer IISB

*„Die Transentive Förderung hat mir den Rahmen gegeben, eine Idee schnell in einen greifbaren Prototyp zu verwandeln. Mit diesen kleinen Prototypen konnten wir viel Aufmerksamkeit auf Messen und Veranstaltungen generieren. Das ist eine gute Vorgehensweise, um unsere Kund*innen und Partner*innen besser zu verstehen und folglich bessere Entscheidungen zu treffen."*

Jakob Schubert und Simon Geis,
wissenschaftliche Mitarbeiter in der Abteilung Efficient AI am Fraunhofer IIS

Fotos: v. o. n. u. Karoline Glasow; privat; Paul Pulkert;

OPEN ACCESS

»Wenn ein System weit
vom Gleichgewicht entfernt ist,
haben kleine Insel der Kohärenz
in einem Meer von Chaos
die Fähigkeit, das ganze System
in eine höhere Ordnung zu heben.«
Ilya Prigogine

»Die Arbeit, die in diesem zutiefst
zukunftsweisenden Buch vorgestellt
wird, ist ein wesentliches Element
für den Aufbau einer lebenswerten
Zukunft für die Menschheit.«
Jon Kabat-Zinn

2025, ca. 460 Seiten, kart.,
24,00 € (D/A), E-Book: Open Access
www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5188-1

Mike Sandbothe, Reyk Albrecht (Hg.)
Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft

Das weltweit erste Programmpaket zur Implementierung von Achtsamkeitstrainings in die unterschiedlichen Funktionsbereiche von Hochschulen führt die Megatrends Achtsamkeit, Digitalisierung und Transformation zusammen. Das von mehr als 10.000 Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitenden und Führenden an Hochschulen und Universitäten in der DACH-Region erprobte Modell adaptiert und verbindet Übungen aus den international anerkannten Achtsamkeitstrainings Mindfulness-based Stress Reduction, Dyadentraining und Social Presencing Theater. Die Herausgeber und Projektentwickler beschreiben die Erfolgsgeschichte ihrer Arbeit, ordnen sie kulturpolitisch ein und lassen Fachwissenschaftler:innen aus den Human-, Ingenieur-, Medizin- und Wirtschaftswissenschaften zu Wort kommen. In beeindruckenden Erfahrungsberichten und praxisnahen Detailstudien richten sie sich nicht nur an das akademische Fachpublikum, sondern an alle, die wissen möchten, wie sich Bildung in der digitalen Gesellschaft auf achtsame Weise gestalten lässt.

Mit einem Vorwort von Jon Kabat-Zinn sowie mit Beiträgen u.a. von Aldous Huxley, Claus Otto Scharmer, Mike Sandbothe, Reyk Albrecht, Maria Kluge, Nicola Döring und Nils Altner.

Mike Sandbothe (Prof. Dr.) ist Professor für Kultur und Medien an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Zusammen mit Reyk Albrecht hat er die überregionale Kooperationsplattform Achtsame Hochschulen, das Mindful Universities Research Lab und das Bildungsunternehmen Achtsam.Digital gegründet.

Reyk Albrecht (PD Dr.) ist wissenschaftlicher Geschäftsführer des Ethikzentrums und des Bereichs Ethik in den Wissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena und arbeitet an der Medizinischen Fakultät.

[transcript] INDEPENDENT ACADEMIC PUBLISHING

www.transcript-publishing.com

Save-THE-Date

TRANSFER ALLIANZ

DEUTSCHER VERBAND FÜR
WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER

TA-Konferenz

TRANSFORMATION GESTALTEN, TRANSFER STÄRKEN – ZUKUNFT SICHERN

18. — 19. Juni 2026 | Dresden

NEHMEN SIE TEIL AN:

- Keynotes von internationalen Top-Speakern zu aktuellen Trends im Transfer
- 1:1 Gesprächen mit Experten und Expertinnen aus dem Wissens- und Technologietransfer
- Lösungsorientierten Workshops und interaktiven Sessions mit Transferfachleuten
- Diskussionen mit Vertretungen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik
- Treffen mit Verantwortlichen aus den renommiertesten Wissenschaftseinrichtungen

Foto: TA-Konferenz 2025 | ©TransferAllianz

Zum Konferenz Programm: