



DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 6.2019 // 9. AUGUST

//
kooperieren
//

KOOPERATIVE PROMOTION

Fachhochschulen und Universitäten
näheren sich langsam an

TYPsache

Die TH Nürnberg hat fünf
Studienanfänger-Typen ermittelt

DIE ENTSCHEIDUNGSFREUDIGE

Anja Steinbeck, Rektorin der Universität
Düsseldorf, im Porträt

2

INFRASTRUKTUR & DIGITALISIERUNG

32 Digitalisierung verändert die Kommunikation von Wissen

Die daraus entstehenden Potenziale im Wissenstransfer nutzt die Leuphana Universität Lüneburg im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“.

Von Andrea Japsen, Christine Lippelt und Michael Wuppermann

3

STEUERUNG & ORGANISATION

38 Laissez faire oder lieber etwas strenger?

Hochschulen sollten Lehrverfassungen haben – dieser Empfehlung des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2015 sind bereits einige Hochschulen gefolgt; andere arbeiten noch daran. Ein Überblick

Von Peter-Georg Albrecht und Anne Lequy



Fotos: John Townner, Patrick Karbownik, Nathan Dumilao/Unsplash, David Young



6

KOLUMNEN

09 Ziegeles Welt „Einreiseverbot für Management-Gurus“

Das Hochschulmanagement entdeckt die Entwicklungspolitik.

Von Frank Ziegele

57 Reflexionszeit „Wir brauchen: #sciencemangersforfuture“

Gerade auch die Hochschulen sollten helfen, die Klimakatastrophe abzuwenden.

Von Ute Symanski

7

STANDARDS

03 Editorial

Von Angelika Fritsche

06 Namen & Nachrichten

58 Stellenmarkt

74 Impressum

Digitalisierung verändert die Kommunikation von Wissen

Die daraus entstehenden Potenziale im **Wissenstransfer** nutzt die Leuphana Universität Lüneburg im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“. | Von Andrea Japsen, Christine Lippelt und Michael Wuppermann



Fotos Leuphana Universität

Andrea Japsen

leitet den Kooperations-service der Leuphana Uni-versität Lüneburg. | andrea.japsen@leuphana.de



Christine Lippelt

arbeitet im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“. | christine.lippelt@leuphana.de



Michael Wuppermann

arbeitet im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“. | wuppermann@leuphana.de

Der Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen wurde in den vergangenen Jahren Teil einer andauernden Debatte um die Ausdifferenzierung des Transfers, der Wissenschaftskommunikation und der Wissenschafts-PR. (Vgl. Thiel 2018) Dies resultiert zum einen aus der gesellschaftspolitischen Debatte, dass Hochschulen einen Beitrag zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen leisten und die gesellschaftlichen Wirkungen von Forschung für die Öffentlichkeit verständlich kommuniziert werden sollen (Wissenschaftsrat 2015, S. 18). Wissenschafts-PR müsse als integraler Bestandteil des übergreifenden Wissenstransfers der Forschungseinrichtungen in die Gesellschaft betrachtet werden, da es „letztlich kaum Ergebnisse der Wissenschaft und Forschung [gibt], die nicht in die Gesellschaft einfließen“ (Ossing & Hüttel 2016, S. 79). Der Wissenschaftsrat forderte bereits 2013 „die dialogische Vermittlung und Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse aus allen Wissenschaftsbereichen in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik“ als Leistungsdimension des Transfers zu verstehen (Wissenschaftsrat 2013, S. 26). Diese Debatte wird insbesondere vor dem Hintergrund verschärft, dass die digitale Transformation ein anderes Informations- und Kommunikati-

onsverhalten der Gesellschaft mit sich bringt. Die Möglichkeiten und der Anspruch, wie wir kommunizieren und welche Akteure als Experten in wissenschaftlichen Debatten wahrgenommen werden, haben sich durch soziale Medien und Technologien verändert und zugenommen (vgl. Ossing & Hüttel 2016, S. 76). Das bedeutet, dass nicht nur Wissenschaftskommunikation wieder als Aufgabe im Wissenstransfer verortet sein muss, sondern Kommunikation als Querschnittsaufgabe im Transfer durch die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten eine erweiterte strategische Rolle erhält.

Strategische Weiterentwicklung des Selbstverständnisses

Diesen Veränderungen muss auch ein neues Verständnis im Prozess der Ideengenerierung, der Gestaltung und Projektentwicklung sowie beim Aufbau von Kooperationen an Hochschulen im Zusammenspiel mit Kommunikation folgen. Der Wissenschaftsrat betont, dass der Wissenschaft immer noch keine einheitliche Vorstellung von Transfer zugrunde liegt. „Vielmehr variieren die Vorstellungen von Transfer und Transferprozessen in der Komplexität und im Grad ihrer Explikation. Strategieentwicklung setzt explizite Modellvorstellungen von Transfer voraus, etwa bezüglich der Verschränkung mit For-



schungsphasen, des Abstimmungs-, Koordinations- sowie Kooperationsbedarfs, der Anforderungen an Planung und Management oder Qualitätssicherung“ (Wissenschaftsrat 2016, S. 21). Hierzu bedarf es der ganzheitlichen institutionellen Einbindung des Transfers in Strategie, Struktur, Kultur, Prozesse und gelebte Praxis der Hochschulen. Dies bedeutet für den Wissenstransfer, dass dieser nicht mehr als linearer Prozess, sondern als wechselseitiger, rekursiver, bi- und multidirektionaler Austauschprozess mit verschränkten Handlungsfeldern auf unterschiedlichen Kommunikationsebenen betrachtet werden muss (Wissenschaftsrat 2016, S. 11). Wissenstransfer unterliegt somit wie die Wissenschaftskommunikation einem gegenwärtigen Wandel, den es zu gestalten gilt.

An der Leuphana Universität Lüneburg wird der Wissens- und Technologietransfer im Sinne eines erweiterten Transferbegriffs umgesetzt. Er beinhaltet neben der klassischen Aufgabe der Verwertung von Forschungsergebnissen eine große Bandbreite an Anforderungen entlang des gesamten Prozesses in transdisziplinären Kooperationen mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Wissens- und Technologietransfer wird an der Leuphana gezielt über die Praxis von Kooperationen, Kultur und Kommunikation realisiert, um wesentliche Beiträge zur Entwicklung von Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft in der Region und darüber hinaus zu leisten.

Die Abbildung oben zeigt die vielfältigen Aufgaben, die dem Wissenstransfer in der gegenwärtigen Diskussion in den Teilbereichen zugeschrieben wer-

den und die in der Hochschulpraxis – je nach hochschulspezifischen Anforderungen – bestehen können. Die Teilbereiche mit ihren Aufgaben sind dabei nicht getrennt voneinander zu betrachten. Die Abbildung verdeutlicht, dass Wissenschaftskommunikation gegenwärtig als ein Aufgabenfeld des Wissenstransfers diskutiert wird. Dazu gehören sowohl die interne Kommunikation zu den verschiedenen Akteuren innerhalb der Hochschule wie auch die externe Kommunikation zu regionalen und überregionalen Praxisakteuren. Themenorientierte Transferveranstaltungen, Workshops oder neuere Formate wie Barcamps oder Hackathons und die daraus resultierende Vernetzung der Teilnehmenden sind ebenso Teil der Wissenschaftskommunikation wie ein funktionierendes Wissensmanagement der Ergebnisse. Eine weitere wichtige Aufgabe im Wissenstransfer ist die Be-

ratung zu den unterschiedlichen Möglichkeiten, wie ein Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgen kann. Idealerweise befördert die breite, öffentliche Form von Wissenschaftskommunikation oder die eher individuelle Form von Beratung Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis, sei es in Form von Kooperationsforschung oder im Sinne einer Koproduktion in eigens dafür eingerichteten Kollaborationsräumen wie Innovationslaboren, Hubs, Labs oder „Industry on Campus“-Arrangements (vgl. Funk & Wuppermann 2019). Eine sehr konkrete, verbindliche Form der Kooperation ist die Zusammenarbeit in Projekten, in denen beide Seiten von neuen Erkenntnissen profitieren und die im Idealfall in die Verwertung in Form von Ausgründungen oder Patenten münden.

Kommunikation als strategische und operative Querschnittsaufgabe im Wissenstransfer hat an der Leuphana zum Ziel, Informationen bereitzustellen, Stakeholder zu vernetzen, Vertrauen und Reputation aufzubauen und zu organisieren sowie die Produktion und den Austausch von Wissen zwischen den Akteuren innerhalb und außerhalb der Hochschule zu fördern. Dies ist durch die veränderten Bedingungen der Kommunikation eine Herausforderung, da die digitalen Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre ehemals planbare Faktoren wie Zeit, Medien, Formate, Sprecherpositionen, Orte und Räume aufheben, neu arrangieren und verbinden. Hinzu kommt, dass zwischen interner und externer Kommunikation nicht länger unterschieden werden kann und Wissenschaftskommunikation im Wissenstransfer eines systematischen Wissensmanagements und dem strategischen Einsatz neuer IK-Technologien bedarf.

Unsere Partner und Experten

Das Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“ der Leuphana Universität Lüneburg verfolgt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Burkhardt Funk und der operativen Leitung von Andrea Japsen das Ziel, den digitalen Wandel im Wissens- und Technologietransfer der Hochschule zu befördern. Der Austausch und die Zusammenarbeit mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft sollen durch den Einsatz digitaler Anwendungen weiterentwickelt und verbessert werden. Gefördert durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und das Land Niedersachsen werden in einem dreijährigen Prozess neue Formate für den Wissens- und Technologietransfer – insbesondere unter Nutzung digitaler Lösungen – erprobt, um Forschungs- und Entwicklungsergebnisse der Universität einer breiten interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. www.leuphana.de/digital-knowledge-transfer-project



Unter den Zeichen der Digitalität ist die Öffentlichkeit nicht nur Rezipient, sondern auch Produzent von Informationen und Wissen. Damit ist die Trennung in Laien und Experten nicht länger wirksam (vgl. Stalder 2016). Universitäten stehen vor der Herausforderung, Wissen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Akteure in ihre Praxis zu integrieren und in einer Vielzahl von Medien und Formaten zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Kommunikation ist dabei sowohl in Echtzeit wie auch zeitversetzt, einseitig oder wechselseitig, vertraulich im Sinne „one-to-one“, offen (one-to-many), kollaborativ oder kooperativ (many-to-many) über Medien und Formate hinweg möglich (vgl. e-teaching.org 2015). Kommunikation im Transfer wird die Aufgabe zuteil, Kooperation und Kollaboration zu initiieren und zu organisieren. Für den digitalen Wissenstransfer heißt dies, neue Technologien zur Kommunikation einzusetzen und dabei die Erfordernisse, Kompetenzen wie auch Denk- und Handlungsweisen der Praxisakteure

zu berücksichtigen. Ziel sollte es sein, im Dialog Transparenz zu schaffen, zu informieren, Wissen zu kommunizieren und Partizipation zu ermöglichen. Dies erfordert von Transfermitarbeitenden mehr als rein kommunikative Kompetenzen.

Mitarbeitende im Transfer müssen daher heute (digitale) Scouts von Innovationsthemen und innovativen Partnern, aktive Netzwerker, Kommunikations- und Social-Media-Experten, Mentoren und Ermöglicher für transferaffine Forschende sowie Daten- und Wissensmanager sein. Ihre Kernaufgabe, die Beratung und Unterstützung von Forschenden und Praxispartnern zu Kooperationen sowie zur Verwertung der Forschungsergebnisse, darf dabei nicht vernachlässigt werden. Diese Aufgaben und Anforderungen bedürfen einer agilen, kollaborativen Arbeitsweise, die vorhandene Wissenssilos erkennt und aufbricht, um Synergien zu schaffen und auf Grundlage dessen aktiv Netzwerke gestaltet und Wissen kom-

muniziert. Um diese Wissenssilos aufzubrechen, bedarf es eines strategischen Vorgehens, welches die Zielgruppe der Praxispartner und transferaktiven Professoren und ihre Bedürfnisse im Sinne eines stakeholderzentrierten Ansatzes in den Fokus nimmt.

Hochschulen erproben neue Formen der Informationsbereitstellung wie die Kuratierung von Inhalten und Informationen oder die Einführung von Newsrooms. Diese werden auf der Hochschulwebsite zielgruppenorientiert gebündelt und beispielsweise um Content aus sozialen Medien ergänzt. Zur anschaulichen Darstellung der Expertise und zur Förderung der Reputation der Hochschule werden zunehmend Best-Practice-Beispiele und Storytelling in der internen und externen Kommunikation genutzt. Hierbei werden beispielhaft Transfermaßnahmen oder Forschungs- und Entwicklungskooperationen nicht nur sachlich beschrieben, sondern aus den Perspektiven der beteiligten Forscher und Partner praxisnah in Form einer Geschichte erzählt und mit Elementen wie Kommentaren, Videos oder Interviews angereichert.

Soziale Medien wie Facebook, Twitter oder auch LinkedIn, um nur einige zu nennen, ermöglichen die Pflege und Entwicklung von Netzwerken im Sinne eines Social Relationship Management. Sie bieten schnellen und unkomplizierten Zugang zu Fach-Communities. Neben Websites und klassischen Medien gehören sie daher im Transfer zum Kommunikationsmix. Zudem bieten sie umfassende Analysemöglichkeiten der (Kommunikations-)Daten, die für die strategische Entwicklung sowie das Technologie- und Innovationsscouting genutzt werden können. Klassische Konferenzen, Vorträge und Workshops können darüber hinaus, beispielsweise mit Livestreaming oder Audience-

Response-Systemen, crossmedial und interaktiv gestaltet und die daraus resultierenden Inhalte für die Kommunikation in den sozialen Medien genutzt werden. Auf diese Weise schaffen sie neue Öffentlichkeit und halten Wissen für Dritte auch nach Veranstaltungsende vor.

Forschende können zudem in den sozialen Medien als Botschafter für die Hochschule auftreten und für diese im Sinne von „Employee Advocacy“ kommunizieren, ohne dass die Hochschule in die Erstellung oder Freigabe der Inhalte involviert ist. Durch das Kommunizieren von Themen und das Teilen von Inhalten eröffnen sie neue Kontakte, Netzwerke und Communities, die in der Gestaltung zukünftiger Kooperationsvorhaben strategisch genutzt werden können. Hierfür bedarf es Social-Media-Monitoring und -Analyse, um die Potenziale für die weiteren Transferaufgaben ausschöpfen und Risiken zu minimieren. Die Analysetools ermöglichen es, die dezentral organisierte Kommunikation und Netzwerke in sozialen Medien zu erfassen. Dies lässt sich für die eigene Kommunikation und Redaktionsplanung in Form von Postings oder Retweets (Redaktionstools) wie auch zum Scouting (Monitoring- und Intelligencetools) nutzen und langfristig in das Wissensmanagement integrieren. Beiträge von (Fach-)Communities und (Nano-)Influencern, die sich aus Praxisakteuren oder Forschenden zusammensetzen, sowie Themen, die Relevanz für das Innovationsscouting oder Matching von Forschenden und Praxispartnern besitzen, können so identifiziert und die eigenen Kommunikationsaktivitäten darauf abgestimmt werden. Interagierende Nutzer in den sozialen Medien und in digitalen Communities belegen das Interesse an der Hochschule, ihren Forschenden und deren Themen.

Wissensmanagement im Transfer etabliert neue Prozesse und hält Informationen vor, die Verbindlichkeiten zwischen den Akteuren schaffen. Innerhalb der Hochschule werden (digitale) Räume zur Produktion von Wissen, zur Vernetzung sowie zum Austausch geschaffen. Hierfür können Chat-Dienste und Groupware wie Slack, Rocket.Chat oder Mattermost die Arbeit im Transfer und an der Hochschule unterstützen. Erfolgreicher Wissenstransfer innerhalb der Hochschule integriert Wissen, überträgt es in Handlungen und stellt es den Akteuren und Einrichtungen bereit. Die in den letzten Jahren eingetretenen Veränderungen zur dialogorientierten digitalen Kommunikation und die Wandlung des Verhältnisses zwischen Produzenten und Rezipienten benötigen neue Organisationsformen und Tools. Auch erfordern sie eine entsprechende Einstellung an den Hochschulen und

neue Kompetenzen der Mitarbeitenden. Digitale und Daten-Kompetenz (Digital und Data Literacy) sind damit die Fähigkeiten für Mitarbeitende im Wissens- und Technologietransfer, um mit den Herausforderungen in der Kommunikation umzugehen (Stifterverband-Initiative Future Skills, www.future-skills.net). Es bedarf der Öffnung der bisherigen Organisationsstrukturen an den Hochschulen, da die gegenwärtigen Veränderungen der Wissenschaftskommunikation vormals abgegrenzte Bereiche der Hochschule weiter durchdringen werden. Die dezentrale Kommunikation in sozio-technischen Arrangements sowie zwischen Mitgliedern der Hochschulen und Öffentlichkeit muss organisiert und gestaltet werden. Die strategischen Potenziale, die sich nicht nur für den Transfer, sondern für die Hochschule im Allgemeinen ergeben, sollten dabei weiter ausgebaut und genutzt werden. //

Literatur

e-teaching.org (2015). Kommunikation und Kooperation im virtuellen Raum. Leibniz-Institut für Wissensmedien: www.e-teaching.org/technik/kommunikation/index_html. Zuletzt geändert am 16.06.2015. Zugriff am 08.04.2019.

Funk, Burkhardt & Wuppermann, Michael (2019). „Datenkompetenzen in Kooperationen fördern.“ DUZ Wissenschaft & Management 01/2019.

Ossing, F. & Hüttel, R. (2016). Wissenschaftskommunikation, Wissenschafts-PR und Wissenstransfer. Über unscharfe Begriffsverwendungen in der gesellschaftlichen Nutzung wissenschaftlichen Wissens. Bielefeld: UVW. Online verfügbar unter: https://media.wix.com/ugd/7bac3c_f19510502a534013a04266fb630dc1ef.pdf. Zugriff am 09.04.2019.

Stalder, Felix (2016). Kultur der Digitalität. Erste Auflage. Berlin: Suhrkamp.

Thiel, T. (2018). Ihre Mission heißt Innovation. Frankfurter Allgemeine, www.faz.net/aktuell/feuilleton/hochschule/grundlagenforschung-ihre-mission-heisst-innovation-15793170.html?GEPC=s3. Abgerufen am 09.04.2019.

Wissenschaftsrat (2013). Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems. Online verfügbar unter: www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf. Abgerufen am 08.04.2019.

Wissenschaftsrat (2015). Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier (Drs. 4594-15). Online verfügbar unter: www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4594-15.pdf. Abgerufen am 08.04.2019.

Wissenschaftsrat (2016). Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier (Drs. 5665-16). Online verfügbar unter: www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf. Abgerufen am 08.04.2019.



DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT