

Personal- und Organisationsentwicklung

Transferstrategien an Hochschulen wirkungsvoll verankern

Universitätsverbünde als Katalysatoren

Nadin Gaasch, Kathrin Wieck & Audrey Podann

Zeitschrift: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen
der Lehre und Forschung (P-OE)

Jahrgang: 20 (4)

Seiten: 117-123

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

DOI: 10.53183/POE-2025-4_117

4 | 2025

Impressum / Verlagsanschrift

UniversitätsVerlagWebler GmbH, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschultemen



Nadin Gaasch, Kathrin Wieck & Audrey Podann

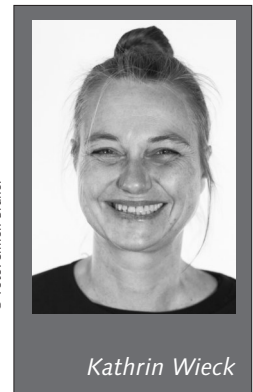
Transferstrategien an Hochschulen wirkungsvoll verankern

Universitätsverbünde als Katalysatoren

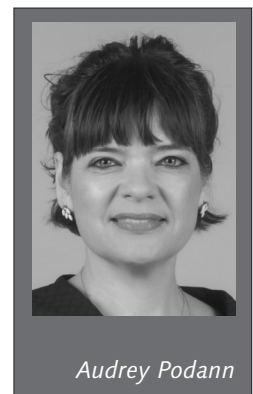
Developed through a broad, participatory process, the transfer strategy of Technische Universität Berlin (TU Berlin) focuses on five key areas, including cooperation with society. This paper highlights how the strategy is being implemented, focusing on one local and one European partnership in which TU Berlin is a member. Using the Berlin University Alliance and the ENHANCE alliance as case studies, it explores structural challenges and emerging institutional practices. The conclusion reflects on the potential and limits of university alliances in advancing institutional transfer strategies.



Nadin Gaasch



Kathrin Wieck



Audrey Podann

Mit dem Titel „Strategische Perspektiven für den Wissens- und Technologietransfer an der TU Berlin“ hat das Präsidium der Technischen Universität Berlin (TU Berlin) im April 2021 ihre Transferstrategie verabschiedet. Dieser Entscheidung ging ein breit angelegter, partizipativer Entwicklungsprozess voraus. Ein zentrales Element der Strategie sind fünf definierte Transferfelder, zu denen auch die *Kooperation und Forschung mit der Gesellschaft* zählt. In diesem Transferfeld setzt sich die TU Berlin unter anderem das Ziel, strategische Partnerschaften und internationale Kooperationen voranzutreiben. Wie die Zielerreichung mittels zweier Universitätsverbünde vorangetrieben wird, ist Kern dieses Beitrages. Dieser versteht sich explizit als ein Bericht aus der Praxis und leistet eine Reflexion zum Thema Strategiearbeit an Hochschulen.

1. Die Entwicklung der Transferstrategie als partizipativer Prozess

Transfer, Third Mission und die Öffnung der Hochschulen für eine verstärkte Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Partner*innen sind zentrale Aspekte in der Neuaushandlung der Rolle von Hochschulen in der Gesellschaft. Dabei werden in den wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Communities unterschiedliche Schlagworte in das Zentrum der Debatte gestellt: Technologietransfer, Transdisziplinarität, Wissenschaftskommunikation, Quadruple Helix, Citizen Science, Real-labore und weitere Begriffe markieren unterschiedliche Dimensionen eines immer größer werdenden Handlungsfelds für wissenschaftliche Einrichtungen (u.a. Schrögel 2025). Fördermittelgeber und Hochschulver-

träge erhöhen die Anforderungen an Umfang und Qualität von Transfer. Gleichzeitig wird von der Wissenschaft erwartet, einen stärkeren Beitrag zur Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten (u.a. Wissenschaftsrat 2015 und 2016). Als Antwort entwickeln viele Hochschulen Transferstrategien, so auch die Technische Universität Berlin (TU Berlin).

Der Leitsatz der TU Berlin ist „Wir haben die Ideen für die Zukunft – zum Nutzen der Gesellschaft“. Transfer ist dementsprechend ein wichtiges Ziel. In den vergangenen Jahren konnte sich die TU Berlin in zentralen Transferfeldern wie Startups, Industriekooperationen und der transdisziplinären Forschung klar positionieren. Ein dezidiert strategischer Schwerpunkt auf Transfer wurde mit der Schaffung des Ressorts Transfer im Präsidium im Jahr 2018 gelegt. Mit dem Beginn dieser Amtszeit wurde ein Prozess gestartet, in dem partizipativ die Transferstrategie der Universität entwickelt wurde. Dazu wurde das **Transfer-Audit** des Stifterverbandes durchgeführt, welches partizipative Elemente wie Workshops und eine Kernarbeitsgruppe an der TU Berlin beinhaltete.

Insgesamt umfasste der Prozess eine detaillierte Erhebung der vorhandenen Daten und des organisationsspezifischen Wissens zum Thema Transfer, wobei **Transfer** von Beginn an in der Kernarbeitsgruppe über den reinen Technologietransfer hinausgehend **als multidirektionaler Wissensaustausch** verstanden wurde. Zusätzlich wurden alle zentral und dezentral im Transfer aktiven Einrichtungen, Einheiten, Initiativen und Personen systematisch miteinander vernetzt, um perspektivisch zu einem neuen geteilten Transferverständnis zu kommen. Nach

der Phase der Datenerhebung und des intensiven Austauschs konnten über die Kernarbeitsgruppe Stärken, Potenziale und insbesondere auch vorhandene Lücken im Profil der TU Berlin identifiziert werden. Dieser Prozess wurde innerhalb der Arbeitsgruppen als sehr bereichernd wahrgenommen. Durch die Verbindung eines top-down Ansatzes (Arbeitsauftrag durch die Leitung) mit einem bottom-up Ansatz (wertschätzende Wahrnehmung der vorhandenen Aktivitäten und Integration in ein gesamtuniversitäres Konzept) wurde bereits im Prozess der gemeinsame Transfergedanke substantiell gestärkt.

Zu dem Prozess gehörte zudem das Erstellen eines Selbstberichts, der in einer kollegialen Beratung mit Transferexpert*innen anderer Einrichtungen diskutiert wurde. Mit seiner Außenperspektive kommentierte das Gremium den Selbstbericht und gab weitere Empfehlungen. Der gesamte Prozess mündete schließlich in der Formulierung einer Transferstrategie, mit organisationsspezifischen Zielen und Maßnahmen für die definierten Transferfelder Kooperationen und Forschen mit der Gesellschaft, Innovationen mit der Wirtschaft, wissenschaftliche Beratung, Transfer in der Lehre und Wissenschaftskommunikation (TU Berlin 2021). Die Ergebnisse des Prozesses wurden im Akademischen Senat vorgestellt und vom Präsidium verabschiedet. Ein besonders hervorzuhebender Erfolg dieses partizipativen und sorgfältig gestalteten Strategieprozesses war die Entwicklung eines Transferverständnisses, das die verschiedenen, zuvor getrennten Transferdimensionen für die TU Berlin zusammenführt: *„Wissens- und Technologietransfer (WTT) wird von der TU Berlin als diskursiver und auch in die Forschung rekursiv wirkender Prozess verstanden. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse, auch in Form von Praktiken, Dienstleistungen und Technologien über Projekte und Personen angewendet, geprüft und weiterentwickelt. Wissens- und Technologietransfer kann in allen Schritten des Forschungsprozesses und der Lehre erfolgen. Die TU Berlin sieht die Partizipation aller Teile der Gesellschaft an forschungsbasiertem Wissen als zentrale Aufgabe ihres Wissens- und Technologietransfers (...)“* (TU Berlin 2021, S.4).

Neben den „klassischen“ Transferaktivitäten wie Ausgründungen, Patenten und Maßnahmen der Wissenschaftskommunikation, wurde dem Thema **Transdisziplinarität** eine herausgehobene strategische Bedeutung zugeschrieben. **Transdisziplinarität bedeutet**, thematisch und methodisch nicht in einer einzelnen Disziplin oder in der akademischen Welt zu verharren, sondern Forschungsfragen aus mehreren Perspektiven in kritischer Reflexion mit außer-wissenschaftlichen Partner*innen zu formulieren und zu bearbeiten (u.a. Jahn et al. 2012; Pohl et al. 2021). Der Auditprozess zeigte, dass sich die TU Berlin in diesem Forschungsmodus als profilierte Akteurin erwiesen hat, die den deutschsprachigen Diskurs und die transdisziplinäre Forschung wesentlich mitgestaltet – bislang jedoch ohne eine entsprechende institutionelle Selbstverortung.

In der Transferstrategie wurden auf dieser Basis folgende Teilziele festgelegt:

1. ‚Wissenschaft und Gesellschaft‘ als eigenständige Säule des Transfergeschehens mit einer klaren strategischen Ausrichtung innerhalb der TU Berlin entwickeln.
2. Die Interaktion mit gesellschaftlichen Akteur*innen weltweit verstärken.
3. Neuartige Methoden und partizipative Formate entwickeln, die in Transfer, Forschung und Lehre wirksam werden.
4. Strategische Partnerschaften und internationale Kooperationen vorantreiben.

Diese Ziele waren übergeordnet formuliert und adressierten vor allem die eigene Einrichtung. Dazu gehörte eine verbesserte interne Vernetzung, die weitere gezieltewerbung von Drittmitteln, eine verstärkte Kommunikation sowie die Einrichtung einer Stabsstelle im Präsidium, um diese Themen und Ziele weiter zu begleiten und zu stärken. Gleichzeitig war es aufgrund mangelnder finanzieller Spielräume nicht möglich, in diesen Bereich substantiell zu investieren, weshalb **ein Schwerpunkt auf Mittelakquise und Kooperationen gelegt wurde**.

Neben der operativen Aufbauarbeit der Transferstrategie wurde parallel an der TU Berlin zum Thema der **Institutionalisierung von Transdisziplinarität** geforscht. Der Begriff Institutionalisierung meint institutionelle Transformationen und organisatorisches Lernen zur Entwicklung kooperativer Wissenschaftskulturen, kontinuierlicher operativer Strukturen und verbindlicher Hochschulstrategien zur Förderung transdisziplinärer Forschung und Lehre. Dazu gehören der Aufbau gemeinsamer Kompetenzen aus verschiedenen akademischen und nicht-akademischen Wissensbereichen, die Bildung langfristiger Koalitionen partizipativer Forschungsgemeinschaften sowie die Schaffung übertragbarer bzw. gemeinsamer strategischer Konzepte und Formate (Vienni-Baptista/Klein 2022; Ahrend/Podann 2021, Bammer 2020). Ein wissenschaftlicher Baustein zur Transferstrategie der TU Berlin ist beispielsweise die Entwicklung, Erprobung und Evaluierung von Methoden und Formaten zum transdisziplinären Forschen.

Die Ausarbeitung des strategischen Ziels, transdisziplinäre Forschung an der und durch die TU Berlin zu unterstützen, zeigte sehr schnell positive Verstärkungseffekte. **In zwei großen Universitätsverbänden wurde aus der Leitung heraus Transdisziplinarität als ein wichtiges Innovationsfeld der TU Berlin eingebracht**. Im Folgenden werden zwei Beispiele ausgeführt, wie über Universitätsverbände national und europäisch die Strategieentwicklung im Transferfeld *Forschen mit der Gesellschaft* maßgeblich weiterentwickelt werden konnte.

2. Transdisziplinarität über einen Berliner Universitätsverbund verankern: Das Beispiel TD-Lab der Berlin University Alliance

Die Berlin University Alliance (BUA) ist ein strategischer Verbund der großen Berliner Universitäten,

Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin, sowie der Charité – Universitätsmedizin Berlin. Sie wurde im Jahr 2019 im Rahmen der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder als Exzellenzverbund ausgezeichnet. Durch die tiefgreifende institutionelle Zusammenarbeit verfolgt die BUA das Ziel, den Berliner Forschungsraum zu einem gemeinsamen, integrierten und leistungsfähigen Wissenschaftsraum weiterzuentwickeln (BUA 2019).

Die Förderung innovativer Forschungsformate, insbesondere an den Schnittstellen von Wissenschaft und Gesellschaft, ist dabei ein zentrales Anliegen. Dazu wurde das Labor für transdisziplinäre Forschung (TD-Lab) als strukturbildende Maßnahme etabliert. Unter dem Motto „Upgrade your Science“ zielt das TD-Lab darauf ab, Transdisziplinarität als einen ergänzenden Forschungsmodus zu disziplinären, multi- und interdisziplinären Forschungsansätzen innerhalb des Verbundes systematisch zu fördern. Dabei versteht sich das TD-Lab als Ermöglichungsstruktur: Es bietet Formate, in denen Forschende gemeinsam mit außer-wissenschaftlichen Akteur*innen an komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen arbeiten können. Zugleich professionalisiert das TD-Lab transdisziplinäre Forschung, indem es Forschenden theoriegeleitet und methodisch fundiert Kompetenzen für die Zusammenarbeit mit außer-wissenschaftlichen Akteur*innen vermittelt.

Zur Umsetzung dieser Ziele hat das TD-Lab ein Portfolio an vielfältigen Angeboten aufgebaut:

- **Formatentwicklung für transdisziplinäre Forschungsentwicklung:** Methodenbasierte Austauschformate ermöglichen wissenschaftlichen und außer-wissenschaftlichen Akteur*innen, gleichberechtigt förderfähige Themen und konkrete Fragestellungen zu erarbeiten.
- **Förderstrukturen:** Das *TD-Lab Funding Program* bietet Forschenden unterschiedlicher Karrierestufen der BUA Sachmittel in Höhe von bis zu 10.000€ an, um die eigene Forschung partizipativer aufzustellen.
- **Qualifizierungsangebote:** Trainings zu unterschiedlichen Herausforderungen transdisziplinären Forschens und individuelle Antragsberatung qualifizieren Forschende.
- **Netzwerkaufbau:** Der themenfokussierte Aufbau von Netzwerken (beispielsweise zur Wasserforschung oder Urbane Gesundheit) stärkt den überinstitutionellen Austausch und somit die Sichtbarkeit transdisziplinärer Forschung.
- **Diskursgestaltung:** Als *Integration Expert* (Gaasch et al. 2022) verknüpft das TD-Lab-Team theorie- und methodenbasiert unterschiedliche Wissensbestände und bringt seine Erkenntnisse über Publikationen und Vorträge in die wissenschaftliche Community ein.

Wirkungen des TD-Lab: Fundierung von Fachwissen und Kompetenzzuwachs

Zur Einschätzung der Wirkung des TD-Lab wurden Personen befragt, die in den vergangenen Jahren an unterschiedlichen Angeboten teilgenommen hatten. Auch

wenn sich nur ein kleiner Teil der kontaktierten Personen an der Umfrage beteiligte (N=98), liefern die Rückmeldungen dennoch Hinweise auf das Potenzial des TD-Lab. Der Großteil der Teilnehmenden der TD-Lab Formate gab an, dass sie durch die Formate des TD-Lab ihr **Bewusstsein für den Mehrwert transdisziplinären Arbeitens** gestärkt und ein **vertieftes Verständnis für transdisziplinäre Forschung** gewonnen haben. Darüber hinaus zeigen sich positive Effekte im Hinblick auf die **Weiterentwicklung berufsrelevanter Kompetenzen** – sowohl bei Wissenschaftler*innen als auch bei Praxisakteur*innen. Auch die Förderung von Vernetzung wurde deutlich: Zahlreiche Befragte konnten **neue Kontakte für potenzielle Kooperationen** knüpfen. Zudem wurde betont, **Wissen aus unterschiedlichen fachlichen Perspektiven kennengelernt zu haben und dieses auch weiterhin zu nutzen**. Viele der Teilnehmenden äußerten den Wunsch, sich künftig aktiver an Formaten des transdisziplinären Wissensaustauschs zu beteiligen, was eine nachhaltige Wirkung darstellt.

Auf **strategischer Ebene** ist es gelungen, Transdisziplinarität im Berliner Wissenschaftssystem als einen theoretisch und methodisch fundierten Forschungszugang sichtbar zu machen. Die Leitungsebenen der Mitgliedsinstitutionen der BUA als auch die Berliner Wissenschaftspolitik konnten für diesen Forschungsmodus sensibilisiert werden. So soll transdisziplinäre Forschung als Eckpfeiler für die Integration des Berliner Forschungsraums in der zweiten Förderphase der BUA fortgeführt werden. Besonders im Bereich der Forschungsförderung hat das TD-Lab Akzente gesetzt, etwa durch die Mitgestaltung von Qualitätskriterien für transdisziplinäre Forschung. Auch an der TU Berlin bestehen Potenziale, die Formate der Co-Exploration von Forschungsthemen in bestehende Angebote der Forschungsförderung, wie der Dialogplattform zur Unterstützung interdisziplinärer Forschung, zu integrieren. Eine entfristete Stelle im TD-Lab kann zudem dauerhaft als zentrale Ansprechperson für transdisziplinäre Forschung an der TU Berlin und ihre Praxispartner*innen erhalten bleiben.

Darüber hinaus konnte das TD-Lab zur **methodischen Weiterentwicklung transdisziplinärer Forschung** beitragen. Es wurden neue Formate entwickelt, erprobt und dokumentiert. Die Ergebnisse sind in Werkstattberichten publiziert und stehen der Forschungs- und Fachcommunity frei zur Verfügung. Diese methodische Kompetenz hat bereits über das TD-Lab hinaus Wirkung entfaltet. Die gewonnenen Erfahrungen der Forschenden fließen in neue Drittmittelanträge und die Lehre ein. Außer-wissenschaftliche Co-Forschende nutzen neue Perspektiven, Tools und Kontakte für ihre Arbeit. Auch das Team des TD-Lab selbst hat sich in seiner Rolle als Schnittstelle für die Forschung mit der Gesellschaft professionalisiert und bringt seine Expertise in Forschung und Praxis ein.

Zudem waren **individuelle Initiativen** von großer Bedeutung, die neue Formate zur Stärkung transdisziplinärer Forschung angestoßen und getragen haben. Die intrinsische Motivation sowohl im Team des TD-Lab als auch bei den beteiligten Forschenden war oftmals aus-

schlaggebend, insbesondere weil zunächst interne finanzielle Anreize fehlten. Hier zeigt sich deutliches Potenzial, über interne Hochschulförderungen gezielte Anreize zu schaffen, etwa durch Mikroförderungen oder zeitliche Freiräume für transdisziplinäre Projekte. Ein gelungenes Beispiel für die Skalierung individueller Motivation ist *„Let's talk about it“*, ein informelles Format, welches den Austausch zwischen unterschiedlichsten Akteur*innen im Bereich transdisziplinärer Forschung ermöglicht – von Forschenden, über Studierende bis hin zu wissenschaftsunterstützenden Personen. Ursprünglich aus persönlichem Engagement entwickelt, ist es heute bei der Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung (GTPF) institutionell angebunden.

Reflexion zur Umsetzung der Transferstrategie durch die Berlin University Alliance

In den letzten Jahren hat das TD-Lab der BUA entscheidend dazu beigetragen, transdisziplinäre und partizipative Forschung im Berliner Forschungsraum strukturell und inhaltlich zu verankern. Der Diskurs um Transdisziplinarität wurde nicht nur lokal, sondern auch im Austausch mit anderen Exzellenzuniversitäten maßgeblich mitgeprägt. Es entstanden Wissen, Kompetenzen und Netzwerke, die in Institutionen, Projekten sowie in wissenschaftlichen und außer-wissenschaftlichen Fachkreisen weitergetragen werden können. Vor diesem Hintergrund kann die aktive Mitwirkung der TU Berlin im Berliner Universitätsverbund, durch die zentrale Elemente ihrer Transferstrategie befördert werden, als Teilerfolg gewertet werden. Über den Verbund wurden die transdisziplinären Forschungskompetenzen der TU Berlin nicht nur sichtbarer, sondern auch für die anderen Mitgliedseinrichtungen gezielt erschlossen. Um diesen Wissenstransfer jedoch nachhaltig zu verankern, braucht es weiterhin strukturelle Anbindung (wie bisher über das TD-Lab), strategische Unterstützung durch die Leitungen der Verbundmitglieder und einen politischen Rahmen, der partizipative Wissenschaft als integralen Bestandteil exzellenter Forschung anerkennt und fördert.

3. Transdisziplinarität über einen europäischen Universitätsverbund verankern: Das Beispiel ENHANCE Alliance

Mit der ENHANCE Alliance soll das strategische Wirken eines weiteren Universitätsverbundes zur institutionellen Verankerung von Transdisziplinarität, als ein Teilziel der Transferstrategie der TU Berlin, vorgestellt werden. Die ENHANCE Alliance ist ein Zusammenschluss von zehn technischen und forschungsstarken Universitäten in Europa (Chalmers University of Technology, Delft University of Technology, ETH Zürich, Gdansk University of Technology, Norwegian University of Science and Technology, Politecnico di Milano, RWTH Aachen, Technische Universität Berlin, Warsaw University of Technology, Universitat Politècnica de València). Das Ziel ist, einen gemeinsamen europäischen Bildungsraum mit der Entwicklung gemeinsamer Lehrprogramme, dem Ausbau von Mobilität sowie der Wissensbün-

delung über Zukunftstrends zu gesellschaftlichen Herausforderungen zu schaffen.

Das Teilprojekt ENHANCERIA war innerhalb dieser Rahmensetzung Wegbereiter für die gemeinsame Strategiearbeit der Allianz, um die Sichtbarkeit und Zugänglichkeit transdisziplinärer Forschung zu erhöhen. Dabei waren zentrale Fragen: Wie können wir als Universitäten die Allianz dazu nutzen, den Wissensaustausch zwischen Forschung und Gesellschaft wirkungsorientiert und langfristig in die universitäre Praxis einzubetten und damit näher an die Forschenden, Lehrenden und gesellschaftlichen Akteur*innen zu bringen? Wie kann eine gemeinsame Strategie zur Institutionalisierung von Transdisziplinarität entwickelt werden, wenn die Rahmenbedingungen stark variieren?

Insgesamt soll die Ausrichtung zur Institutionalisierung von Transdisziplinarität der ENHANCE Universitäten mehr Sichtbarkeit, universitären Willen und eine Sensibilisierung für die hochschulstrategische Verantwortung für diesen Forschungsmodus und seinen Beitrag zu gesellschaftlichen Problemlösungen erwirken. Als integrierter Prozess wurden drei aufeinander aufbauende Lernprozesse initiiert:

→ **Schritt 01 Aufbau eines geteilten Verständnisses von Transdisziplinarität:** Um den Aufbau wirksamer Regelstrukturen für Transdisziplinarität innerhalb der sehr verschieden ausgerichteten ENHANCE Universitäten anzuschließen, bedurfte es einer gemeinsamen Klärung, was unter Transdisziplinarität als Forschungsprinzip zu verstehen ist. Die unterschiedlichen Voraussetzungen – unterschiedliche Governancestrukturen, national und lokal bedingte Förderbedingungen, strategische Ausrichtungen, normative Leitlinien, Kooperationen, Berufungsstrategien, Forschungskulturen – eröffnen sehr verschiedene Spielräume, die Hochschulen neben Disziplinarität und Interdisziplinarität auf Transdisziplinarität auszurichten. Auch die über Einzelprojekte in Lehre und Forschung gewonnenen Erfahrungen transdisziplinären und partizipativen Arbeitens sind sehr unterschiedlich ausgeprägt. Zudem besteht in den wissenschaftlichen Diskursen und Publikationen zu Transdisziplinarität kein Konsens über die Definition dieses Forschungsmodus. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde in verschiedenen Schritten zur Identifizierung von transdisziplinären Initiativen das Verständnis von Transdisziplinarität erfragt, wobei das Suchraster auf Projekte und Initiativen wie partizipative Forschung, Co-Produktion, Co-Creation, Kollaboration oder Co-Design erweitert wurde. Mit der Perspektive auf eine geteilte Definition von Transdisziplinarität in ENHANCE sollte die Wissenschaftscommunity zu Transdisziplinarität erweitert und der Fokus weniger auf die "richtige" Definition als auf die institutionell mögliche Praxis transdisziplinären Forschens gelegt werden. Das Ergebnis dieses Lernprozesses ist eine breit aufgestellte Definition von Transdisziplinarität, die die Ansätze jeder ENHANCE Universität einschließt.

→ **Schritt 02 Entwicklung gemeinsamer methodischer Bausteine:** Für das Entstehen einer gemeinsamen Lernumgebung in ENHANCE war die Gestaltung eines integrierten Arbeitsprozesses wichtig. Dieser beruhte auf einem gemeinsamen mehrstufigen Mapping verschiedener Beispielprojekte auf der Strategie- und Projektebene für Forschung und Lehre an den ENHANCE Universitäten. Dabei wurden die hindernden, herausfordernden und fördernden Bedingungen zur institutionellen Verstetigung des transdisziplinären Forschungsprinzips im ENHANCE Verbund kartiert. Als grundsätzliche Barrieren wurden beispielsweise der Mangel an finanziellen Ressourcen und damit verbunden die unsichere langfristige Förderung von Projekten sowie eine eher disziplinäre Tradition der Universitäten und eine entsprechend unzureichende Anerkennungskultur partizipativer Ansätze genannt. Als Baustein für gemeinsames Forschen wurde dieser empirische Zugang ausgewertet, diskutiert und in verschiedenen Artikeln publiziert (u.a. Leurs et al. 2024, ENHANCE n.d.) sowie mit dem Konzept der „*ENHANCE good practices*“ weiterentwickelt. Ziel dieses Konzeptes ist, die jeweiligen strukturell-strategischen Rahmenbedingungen und Erfahrungshorizonte zur Etablierung von Transdisziplinarität zu integrieren, das institutionelle Wirken in der Allianz möglichst breit aufzustellen sowie Anwendungsmodelle zu kreieren. Zusätzlich zur Konzeptarbeit werden Walk & Talks durchgeführt. Mit diesem Format werden verschiedene Vertreter*innen aus Strategiebildung, Wissenschaftsmanagement, Universitätsleitung und Forschung sowie aus der Gesellschaft wie Stadtverwaltungen, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen mit Projektkoordinator*innen und Beteiligten aus Forschung und Lehre in Projektführungen, Diskussionsrunden und Präsentationen zusammengebracht. Die Walk & Talks bieten Raum für Austausch über die transdisziplinären Initiativen, machen sie unmittelbar erfahrbar und ermöglichen den Aufbau von Netzwerken zu relevanten Kontaktpersonen an den Partneruniversitäten.

→ **Schritt 03 Spezifizierung von übertragbaren Werkzeugen in einer Transformationstoolbox:** Zur Umsetzung der Transferstrategie im ENHANCE-Verbund wurden Methoden und Formate konkret operationalisiert und passende Serviceangebote geschaffen. So wurden mit der *Transformationstoolbox* (Wieck 2024) ein Kompendium an Werkzeugen transdisziplinären Forschens und Lehrens auf der Struktur- und Projektebene zusammengestellt. Das Konzept *ENHANCE good practices* bildete die Basis für das Extrahieren spezifischer Methoden, Instrumente, strategiebildender Prozesse und Modelle, die als konkrete transferierbare Bausteine wesentliche Bestandteile der Transformationstoolbox wurden. Dazu gehören Kooperationsmodelle zwischen Hochschulen und Stadtverwaltungen, transdisziplinäre Kurse aus bestehenden Curricula, Serviceeinrichtungen für die Koordination von Kooperationen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft sowie Kommunikationsstrategien. Die Spanne an guten Beispielen reicht somit von der Stra-

tegiebildung auf der Makroebene universitärer Leitungen und Verwaltungen bis zu partizipations- und dialogfördernden Methoden in Forschungs- und Lehrprojekten.

Reflexion zur Umsetzung der Transferstrategie in der ENHANCE Alliance

Die ENHANCE Alliance sucht systematisch nach Wegen zur Ermutigung, Erprobung und Verstetigung von gemeinsam entwickelten und transferierbaren Maßnahmen, um das Transferfeld *Forschen mit der Gesellschaft* auch in internationalen Partnerschaften zu etablieren. Zugleich müssen die gemeinsam definierten Tools dem jeweiligen universitären Strategiemfeld angepasst werden, um stabil langfristig Strukturveränderungen, Kooperationen, Förderprogramme und Forschungsausrichtungen zur Verankerung von Transdisziplinarität als Forschungs- und Lehrprinzip anschieben zu können. Die im TD-Lab der BUA erwähnten und auch in der ENHANCE Toolbox vertretenen Integration Experts spielen dabei eine herausragende Rolle, um die Methoden und Formate zu kommunizieren, zu operationalisieren und zu evaluieren. Als verantwortliche Expert*innen sind sie in die Netzwerkarbeit, den Kapazitätsaufbau und die Diskurse verschiedener nationaler und internationaler Netzwerke zur Partizipation, Transdisziplinarität und Transfer eingebunden. Mit den genannten Tools zur institutionellen Transformation geht es darum, organisiertes Lernen zu erwirken, die transdisziplinäre Community in der Hochschullandschaft zu erweitern und Teilhabe an der Gestaltung des institutionellen Wandels zu erzeugen.

4. Transferstrategie von der Theorie in die Praxis: Wie Universitätsverbünde dazu beitragen können und was es noch braucht

Die vorgestellten Beispiele zeigen, dass Strategiearbeit in wissenschaftlichen Einrichtungen multipler Ansätze bedarf, um trotz begrenzter Ressourcen und hochschulpolitischer Rahmenbedingungen wirksam zu werden. Im Fall des Transferfeldes der TU Berlin *Forschen mit der Gesellschaft* war es sinnvoll, nicht nur Forschungsprojekte einzuwerben, sondern sich auch an der inhaltlichen und methodischen Entwicklungsarbeit der Universitätsverbünde zu beteiligen. Universitätsverbünde können dabei als Katalysatoren zum Aufbau von Regelstrukturen wirken. Sie schaffen nicht nur Anreize für Veränderungen, sondern erzeugen auch positive Impulse von außen, die strategische Entwicklungen an den beteiligten Hochschulen vorantreiben können. In Zeiten knapper Kassen ist dies besonders relevant: **Kooperation wird zum Schlüssel des Erfolgs.** Denn Strategieausrichtungen wie das *Forschen mit der Gesellschaft* brauchen nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch langfristige Perspektiven. Obwohl auch die Förderungen der beiden Universitätsverbünde zeitlich begrenzt sind, konnten sie bereits Wirkungen entfalten, indem sie den Aufbau von Wissen und Methodenkompetenz sowie die Entwicklung tragfähiger Formate der Zusammenarbeit unterstützen.

Neben der Kooperation ist auch die **strukturelle Verankerung** des Transferziels *Forschen mit der Gesellschaft* ein weiterer **Schlüssel zum Erfolg**. Die in 2021 an der TU Berlin eingerichtete Stabsstelle Science and Society erhielt den strategischen Auftrag, neue Wege des Austauschs und der Kooperation zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zu erschließen. Zur Pilotierung wurde die Entwicklungsarbeit in den beiden Universitätsverbünden in dieser Stabsstelle angesiedelt und inhaltlich geleitet, um die Qualität der Maßnahmen und die Zielerreichung zu sichern und eine strategische Kohärenz zwischen den Verbünden und der TU Berlin zu gewährleisten. Als eine Einrichtung des Präsidiums der TU Berlin hat die Stabsstelle eine starke Anbindung an die Hochschulleitung und damit an die weitere strategische Entwicklung und Außenpräsenz der Hochschule. Die hier erarbeiteten Strategieansätze wirken auch in die Diskurse der nationalen und internationalen fachlichen Netzwerke hinein (wie Global Alliance of Inter- and Transdisciplinarity, Citizen-Science Netzwerke, Netzwerk Reallabore der Nachhaltigkeit) und führen am Beispiel der StadtManufaktur zur Etablierung eines eigenen universitätsinternen Netzwerkes, der Reallaborplattform der TU Berlin.

Trotz der skizzierten Erfolgsfaktoren ist auch die TU Berlin mit **strategischen und strukturellen Herausforderungen** konfrontiert: Strategische Entwicklungsziele geraten schnell ins Wanken, wenn sich politische Prioritäten verschieben, Führungskräfte wechseln oder finanzielle Kürzungen drohen. Dadurch geht nicht nur methodisches Wissen verloren. Notwendige Infrastrukturen, Ressourcen und Kommunikationskanäle können nicht ausgebaut oder zielführend eingesetzt werden. Vor allem das Thema *Forschen mit der Gesellschaft* ist anfällig für solche Veränderungen, denn es hat – anders als der Technologietransfer – selten einen klar bezifferbaren ‚return on investment‘. Mittel für die Sicherung und Pflege von stabilen Partnerschaften mit gesellschaftlichen Akteur*innen, für den Wissens- und Kapazitätsaufbau und für das Schaffen langfristiger Interaktionsstrukturen werden oft als erstes eingespart, weil sie nicht als notwendig für das Aufrechterhalten des Kernbetriebs angesehen werden. Hier zeigt sich, dass der Gedanke von Transfer als „Third Mission“ noch nicht ausreichend gefestigt und vor allem auch nicht finanziell hinterlegt ist.

Die zunehmende Einforderung gesellschaftlicher Relevanz in der Wissenschaft durch Politik und Fördermittelgeber kann darüber hinaus in **Konflikt mit wissenschaftlicher Selbstbestimmung** geraten. Es braucht daher Schnittstellenakteur*innen (Integration Experts),

die zwischen beiden Logiken vermitteln, tragfähige Formate entwickeln und neue Wege zur externen Finanzierung erschließen. Und es zeigt sich: ohne institutionellen Rückhalt – sowohl top-down von der Leitungsebene als auch bottom-up durch Expertise und gelebte Praxis in Fachgebieten, Zentren, Projekten – drohen progressive strategische Entwicklungen schnell zu versanden. Gesellschaftsorientierte Transferstrategien sind keine Selbstläufer. Sie erfordern strategischen Weitblick, institutionelle Unterstützung, Ressourcen und eine klare Haltung – damit sie auch in schwierigen Zeiten Bestand haben.

Diesen Weitblick hat die TU Berlin mit zwei weiteren **Maßnahmen** gewagt, **um die Transferstrategie auch dauerhaft zu verankern**:

- Basierend auf ihrem langjährigen Erfahrungsschatz war die TU Berlin initiativ an der **Gründung der Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung (GTPF)** – unter der Federführung des Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin sowie der Hochschulleitung – beteiligt. Mit der GTPF wird seit März 2023 bundesweit eine Fachgesellschaft aufgebaut, die das transdisziplinäre und partizipative Forschen breit in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft etablieren will. Getragen wird sie durch mehrere renommierte universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie zahlreiche Wissenschaftler*innen. Die Geschäftsstelle der GTPF hat ihren Sitz an der TU Berlin.
- Einen weiteren Baustein in der Umsetzung der Transferstrategie zum *Forschen mit der Gesellschaft* bietet ein aktuelles Bauvorhaben der TU Berlin. Auf dem Campus entsteht derzeit in einem **Reallaborformat ein neues Museums-, Ausstellungs- und Transfergebäude – das TULIUM**, das in Zukunft Raum für transdisziplinäre Kollaborationen bietet und zu einem dynamischen Zentrum für Wissensaustausch, Partizipation und Transformation werden soll. Die Erfahrungen, Netzwerke und Ideen aus den geschilderten Projekten und Zielen fließen in die Entwicklung von Betrieb und Ausrichtung dieses neuen Gebäudes.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beide Universitätsverbünde die Umsetzung der Transferstrategie an der TU Berlin stimulierend und unterstützend vorangetrieben haben. Und: Mit der Initiative der TU Berlin zum Aufbau der GTPF als bundesweite Fachgesellschaft für transdisziplinäres und partizipatives Forschen und dem Konzept für das TULIUM, als Raum für Transfer, wurden zusätzlich wichtige langfristige Bausteine für die weitere Umsetzung der Transferstrategie an der TU Berlin gelegt.

Literaturverzeichnis

- Ahrend, C./Podann, A. (2021): Institutionalisierung. In: Schmohl, T./Philipp, T. (Hg.): Handbuch Transdisziplinäre Didaktik. Bielefeld: transcript Verlag, S. 141-150. <https://doi.org/10.14361/9783839455654-014>
- Bammer, G./O'Rourke, M./O'Connell, D. et al. (2020): Expertise in research integration and implementation for tackling complex problems: when is it needed, where can it be found and how can it be strengthened? In: Palgrave Communications, 6, 5. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0380-0>
- Berlin University Alliance (2019): Berlin University Alliance. Crossing Boundaries toward an Integrated Research Environment. Antrag als Exzellenzverbund im Rahmen der Exzellenzstrategie. <https://www.berlin-university-alliance.de/excellence-strategy/universities-of-excellence/index.html>

- Gaasch, N./Kryst, M./Opitz, I./Osterheider, A./Podann, A. (2022): Integration Experts – ein neues Berufsbild. In: DUZ Wissenschaft & Management, (1) 2022, S. 14-19.
<https://www.berlin-university-alliance.de/media/publications/220315-integration-experts/index.html>
- Jahn, T./Bergmann, M./Keil, F. (2012): Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization. In: Ecological Economics, 79, pp. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.017>
- Leurs, I./Rostek, K./Wieck, K./Backhaus, J./Orozco-Messana, J. (2024): Transdisciplinary Research for Sustainable Development: Diverse and Best-Practice at European Technical Universities. In: Foundations Of Management, 16 (1), pp. 41-58.
<https://sciendo.com/article/10.2478/fman-2024-0003>
- Pohl, Ch./Thompson Klein, J./Hoffmann, S./Mitchell, C./Fam, D. (2021): Conceptualising transdisciplinary integration as a multidimensional interactive process. In: Environmental Science & Policy, Volume 118, pp. 18-26.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.12.005>
- Schrögel, P. (Hg.) (2025): Ein Leitfaden für Partizipation in der Forschung. PartWiss. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14786253>
- Technische Universität Berlin (2021): Strategische Perspektiven für den Wissens- und Technologietransfer an der TU Berlin.
https://www.static.tu-berlin/fileadmin/www/10000000/Transfer/Transferstrategie_TU_Berlin.pdf
- Vienni-Baptista, B./Klein, J. T. (2022): Institutionalizing Interdisciplinarity and Transdisciplinarity: Collaboration across Cultures and Communities. Routledge.
- Wieck, K. (2024): Transformation Toolbox for the Institutionalisation of Transdisciplinarity at the ENHANCE Universities. Report.
https://enhanceuniversity.eu/wp-content/uploads/2024/10/D3.4.1-Transformation-toolbox-for-the-institutionalisation-of-transdisciplinarity_FINAL_incl-appendix.pdf
- Wissenschaftsrat (2015): Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier. Stuttgart.
- Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Weimar.

Weiterführende Informationen

- ENHANCE (n.d.): Sustainable development through transdisciplinary research. Sustainable development – ENHANCE Alliance:
<https://enhanceuniversity.eu/enhanceria/sustainable-development/> (01.08.2025)
- Labor für transdisziplinäre Forschung (TD-Lab) der Berlin University Alliance.
<https://www.berlin-university-alliance.de/commitments/knowledge-exchange/td-lab/index.html> (01.08.2025)
- Transfer-Audit: Ein Service zur Weiterentwicklung der Kooperationsstrategien von Hochschulen mit externen Partnern des Stifterverbandes: <https://www.stifterverband.org/transfer-audit> (01.08.2025)
- Informationen zur Stabsstelle Science and Society der Technischen Universität Berlin: <https://www.tu-berlin/science-and-society> (01.08.2025)
- Informationen zum TULIUM – der neue Ausstellungs- und Begegnungsraum auf dem Campus der Technischen Universität Berlin:
<https://www.tu-berlin/science-and-society/projekte-und-forschung/tulium#c2526250> (01.08.2025)
- Informationen zur Gesellschaft für transdisziplinäre und partizipative Forschung e.V.: <https://www.gtpf.science/> (01.08.2025)

- **Nadin Gaasch**, Stabsstelle Science and Society, Referentin für transdisziplinäre Forschung im Exzellenzverbund Berlin University Alliance, Technische Universität Berlin (Mitglied der Berlin University Alliance)
E-Mail: nadin.gaasch@tu-berlin.de
- **Kathrin Wieck**, Dr., Stabsstelle Science and Society, Wissenschaftliche Koordinatorin für Transdisziplinarität in ENHANCE+, Technische Universität Berlin (Mitglied der Berlin University Alliance)
E-Mail: kathrin.wieck@tu-berlin.de
- **Audrey Podann**, Dr., Leiterin der Stabsstelle Science and Society, Technische Universität Berlin (Mitglied der Berlin University Alliance)
E-Mail: audrey.podann@tu-berlin.de

Zusammenarbeit mit EBSCOhost

Unsere Zeitschriften sind in den Fachdatenbanken von EBSCO indexiert.

- | | |
|---|---|
| • Das Hochschulwesen (HSW) | Seit 2025 |
| • Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS) | • Qualität in der Wissenschaft (QiW) |
| • Hochschulmanagement (HM) | • Personal- und Organisationsentwicklung (POE) |

EBSCOhost ist eine intuitive Online-Rechercheplattform, die von Tausenden Institutionen und Millionen Nutzer:innen weltweit genutzt wird. Mit hochwertigen Datenbanken und Suchfunktionalitäten unterstützt EBSCOhost Wissenschaftler:innen, Forschende und Studierende dabei, die benötigten Informationen schnell und einfach zu finden.

