

Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem

Good practice-Fallstudie zum Wissenstransfer

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Eine Analyse von Hendrik Berghäuser,
Cort-Denis Hachmeister, Melanie
Rischke, Isabel Roessler & Henning
Kroll

CHE Impulse Nr. 25

Kurz gesagt

Die Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft nimmt innerhalb der Gruppe der nicht-staatlichen Hochschulen in Deutschland eine besondere Stellung ein. Als private, staatlich anerkannte Kunsthochschule mit etwa 1.500 Studierenden ist sie nicht nur die größte private Kunsthochschule Deutschlands, sondern zugleich die einzige mit gesellschaftswissenschaftlichen Fachbereichen. Ihr Profil verbindet künstlerische, gestalterische, pädagogische, therapeutische und wirtschaftswissenschaftliche Zugänge. Diese fachliche Breite prägt auch das Verständnis von Wissenstransfer an der Hochschule: Transfer wird hier nicht primär als lineare Weitergabe wissenschaftlicher Ergebnisse verstanden, sondern als wechselseitiger Austausch von Kompetenzen, Erfahrungen, Wissen und Praxisimpulsen zwischen Hochschule und Gesellschaft.

Für die Alanus Hochschule ist Wissenstransfer kein randständiger Zusatzauftrag, sondern eng mit ihrer institutionellen Identität verbunden. Bereits der Name „Hochschule für Kunst und Gesellschaft“ verweist auf den Anspruch, künstlerische und wissenschaftliche Arbeit in gesellschaftliche Kontexte hineinzutragen und aktiv zu gesellschaftlichen Entwicklungs- und Transformationsprozessen beizutragen. In den verschiedenen Fachbereichen der Hochschule ist dieser Transfer folglich systemimmanent, weil die Wissensproduktion selbst stark praxis- und anwendungsbezogen erfolgt. Entsprechend wird Transfer an der Alanus Hochschule häufig eher als „Kompetenztransfer“ verstanden: Im Zentrum steht die Befähigung, in konkreten gesellschaftlichen, kulturellen, pädagogischen oder wirtschaftlichen Handlungsfeldern wirksam zu werden. Diese Ausrichtung wird zusätzlich dadurch gestützt, dass zahlreiche Lehrende parallel in der beruflichen Praxis verankert sind, etwa als Künstlerinnen und Künstler, Architektinnen und Architekten oder in anderen professionellen Feldern. So entstehen enge Rückkopplungen zwischen Lehre, Praxis und gesellschaftlichem Bedarf.

Strategisch ist der Wissenstransfer an der Alanus Hochschule deutlich im Selbstverständnis der Hochschule verankert, auch wenn er nur begrenzt in formalisierten Transferstrukturen organisiert ist. Das Rektorat wurde jüngst um Funktionen erweitert, die Forschungsförderung, Weiterbildung und damit auch transferrelevante Aufgaben stärken. Eine klassische zentrale Transferstelle existiert jedoch nicht. Vielmehr erfolgt der Transfer überwiegend dezentral auf Ebene einzelner Fachbereiche, Studiengänge und engagierter Lehrender. Diese vergleichsweise schlanke Struktur erweist sich in vielerlei Hinsicht als Vorteil: Kurze Wege, geringe bürokratische Hürden und

ein hoher Grad an Autonomie ermöglichen es, Kooperationen schnell, flexibel und bedarfsnah zu entwickeln. Transfer beruht damit in hohem Maße auf intrinsischer Motivation, fachlicher Eigeninitiative und einem hochschulweiten Bewusstsein dafür, dass gesellschaftliche Wirksamkeit ein zentraler Bestandteil des Hochschulprofils ist.

Das Transferprofil der Alanus Hochschule ist durch ein breites und heterogenes Spektrum an Transferpartnern gekennzeichnet. Anders als bei vielen Hochschulen mit stärker technologie- oder forschungsorientiertem Transfer stehen nicht nur Unternehmen im Mittelpunkt. Zwar kooperiert die Hochschule insbesondere im Fachbereich Wirtschaft eng mit regionalen kleinen und mittleren Unternehmen, vor allem aus dem Nachhaltigkeits-, Bio- und anthroposophisch geprägten Umfeld. Hinzu kommen branchenspezifische Netzwerke wie der Bundesverband Nachhaltiges Wirtschaften. Ebenso wichtig sind jedoch Partner aus Bildung, Sozialwesen, Kultur und Zivilgesellschaft. In den künstlerischen, architektonischen und gesellschaftsbezogenen Fachbereichen spielen darüber hinaus Museen, Stiftungen, soziale Organisationen, Bürgerinitiativen und lokale Entwicklungsakteure eine wichtige Rolle.

Die Mechanismen des Wissenstransfers sind an der Alanus Hochschule besonders eng mit der Lehre verknüpft. Transfer erfolgt vor allem über studienintegrierte, projektförmige und praxisnahe Formate. Charakteristisch sind Lehrveranstaltungen, in denen Studierende gemeinsam mit externen Partnern an realen Problemstellungen arbeiten und konkrete Lösungen, Konzepte oder Gestaltungen entwickeln. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist das projektbasierte Lernen in Kooperation mit Unternehmen, Initiativen oder Stiftungen. Ergänzt wird dies durch besondere Formate wie „Alanus on the Road“, bei denen Studierende mehrere Tage in Unternehmen oder Regionen arbeiten und dort Praxiszusammenhänge unmittelbar kennenlernen. Ein wichtiges Instrument ist zudem das Praxispartner-Modell, in dem Unternehmen die Studiengebühren von Studierenden übernehmen und im Gegenzug eng in die praktische Ausbildung eingebunden sind. Auch Weiterbildungsangebote und die Öffnung einzelner Module für Berufstätige dienen als Transfermechanismen.

Auch die Inhalte des Transfers spiegeln das besondere Hochschulprofil wider. Im Unterschied zu technisch-naturwissenschaftlich geprägten Transferkontexten stehen an der Alanus Hochschule häufig gestalterische, kulturelle, soziale und organisationale Innovationen im Zentrum. In künstlerischen und architektonischen Projekten werden öffentliche Räume

gestaltet, Orte belebt und gesellschaftliche Dialoge angestoßen. Diese Formen des Transfers sind häufig greifbar, erfahrungsbezogen und öffentlich sichtbar. Im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich befassen sich Transferaktivitäten beispielsweise mit Nachhaltigkeit in Unternehmen, mit Transformationsprozessen, innerbetrieblichem Zusammenhalt oder der Entwicklung wertebasierter Organisationskulturen. Hinzu kommen innovative Schnittstellenfelder wie „Arts and Health“ oder „Kunst in der Pflege“, in denen die Hochschule ihre künstlerischen und therapeutischen Kompetenzen gezielt in neue gesellschaftliche Anwendungsbereiche einbringt. Gerade diese disziplinübergreifenden Inhalte verdeutlichen, dass der Transfer an der Alanus Hochschule stark auf gesellschaftliche Herausforderungen und soziale Innovationen ausgerichtet ist.

Für die Hochschule stärkt Transfer ihre gesellschaftliche Relevanz, ihre Sichtbarkeit in der Region und ihre Profilbildung als praxisnahe, engagierte und wertorientierte Institution. Insbesondere für Studierende entsteht ein erheblicher Mehrwert: Sie arbeiten frühzeitig mit realen Akteuren und konkreten Fragestellungen, gewinnen Einblicke in mögliche Berufsfelder und erwerben praxisnahe Kompetenzen. Dies erhöht nicht nur die Qualität und Attraktivität des Studiums, sondern ist für eine private Hochschule auch ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Für die externen Partner ergeben sich ebenfalls konkrete Vorteile: Unternehmen, Einrichtungen und Initiativen erhalten Zugang zu engagierten Studierenden, neuen Perspektiven, fachlichem Input und anwendungsnahen Problemlösungen. Zugleich entstehen Rekrutierungspfade für zukünftige Fachkräfte und belastbare Kooperationsbeziehungen.

Insgesamt zeigt die Fallstudie, dass die Alanus Hochschule ein eigenständiges, konsistentes und wirksames Transferprofil entwickelt hat, das eng aus ihrem Selbstverständnis als Kunsthochschule für Gesellschaft hervorgeht. Wissenstransfer ist hier vor allem beziehungs-, praxis- und kompetenzorientiert organisiert. Er lebt von der disziplinären Vielfalt der Hochschule, von der engen Verzahnung mit der Lehre, von engagierten Lehrenden mit Praxisbezug und von einem breiten Netzwerk regionaler und überregionaler Partner. Gerade in dieser spezifischen Ausprägung liegt die besondere Stärke der Hochschule: Sie zeigt, dass Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen nicht nur technologisch oder wirtschaftlich, sondern auch kulturell, sozial und gesellschaftlich hoch wirksam gestaltet werden kann.

Inhalt

Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem	1
Vorgehensweise bei den Fallstudien	3
Interviews	4
Ergänzende Dokumentenanalysen	5
Good Practice-Fallstudie: Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft	6
Allgemeines zur Hochschule	6
Allgemeine Bedeutung des Wissenstransfers für die Hochschule	7
Strukturelle und strategische Verankerung des Transfers	9
Strukturelle Verankerung	10
Ausgestaltung der Wissenstransferprofile	14
Wirkungen des Transfers	17
Zusammenfassung und Fazit	19
Literaturverzeichnis	21
Autorinnen und Autoren	22
Impressum	24

Nicht-staatliche Hochschulen im Innovations-system

Nicht-staatliche Hochschulen, insbesondere private, haben in den letzten Jahren im deutschen Hochschulsystem an Bedeutung gewonnen. Häufig fokussiert der Diskurs um nicht-staatliche Hochschulen jedoch primär auf den Aspekt der Studierendenzahlen und die starke Wachstumsdynamik. Transfer ist dagegen selten Bestandteil der Berichterstattung. Das Projekt nsh-inno möchte dies ändern: Der Ideen- und Wissenstransfer nicht-staatlicher Hochschulen sowie deren Beiträge zu ihren (regionalen) Innovationsökosystemen sollen in den Blick genommen werden.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist die vormals recht kleine Gruppe der nicht-staatlichen (privaten und kirchlichen) Hochschulen zu einem immer wichtigeren Akteur im deutschen Hochschulsystem geworden. Nicht-staatliche Hochschulen stellen mittlerweile über ein Drittel aller Hochschulen in Deutschland dar und auf sie entfallen etwa 14 Prozent der Studierenden.¹

Gleichzeitig wird von den Hochschulen insgesamt zunehmend erwartet, aktive Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten, die über reine Lehr- und Forschungstätigkeiten bzw. die bloße Herstellung und Bereitstellung wissenschaftlichen Wissens hinausgehen und die maßgeblich auf Wissenstransfer- und Austauschbeziehungen mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren basieren (Krücken, Meier und Müller 2007; Roessler, Hachmeister und Scholz 2016).

Im Hinblick auf den Wissenstransfer werden gerade nicht-staatlichen Hochschulen erhebliche Potenziale zugeschrieben: Sie können zur Regionalentwicklung beitragen, beispielsweise durch die Erweiterung des Angebots an hochqualifizierten Fachkräften. Dies können sie erreichen durch einen intensiveren Personenaustausch zwischen Hochschulen und nichtwissenschaftlicher Praxisumgebung aufgrund ihrer vergleichsweise starken Praxis- und Marktorientierung sowie ihrer

¹ DatenCHECK 1/2025: Private und kirchliche Hochschulen | CHE Hochschuldaten

engen Anbindung an privatwirtschaftliche Trägereinrichtungen (Engelke, Müller und Röwert 2017).

Kirchliche Hochschulen sind zwar weniger an wirtschaftliche Einrichtungen, sondern an kirchliche Einrichtungen angebunden – dennoch gibt es bezüglich des Austauschs mit der Berufspraxis Analogien zu den privaten Hochschulen, da die assoziierten kirchlichen Organisationen später diejenigen sind, welche viele Absolventinnen und Absolventen beschäftigen und welche die relevanten Praxiserfahrungen bieten. Insgesamt ist der Wissenstransfer nicht-staatlicher Hochschulen, ihre Beiträge für die Regionalentwicklung bzw. ihre Rolle in regionalen Innovationssystemen bisher jedoch weitgehend unerforscht.

Forschungsprojekt nsh-inno

Das Forschungsprojekt **nsh-inno**, das gemeinsam vom **Fraunhofer ISI** und dem **CHE Centrum für Hochschulentwicklung** durchgeführt wird², zielt auf eine breit angelegte Analyse des Wissenstransfers nicht-staatlicher Hochschulen in Deutschland. Das Vorhaben adressiert die Frage, welche Wissenstransferaktivitäten mit gesellschaftlichen Akteuren nicht-staatliche Hochschulen unter Berücksichtigung zentraler Strukturmerkmale wie Hochschulprofil, Trägerschaft, Größe, Lehrangebot etc. unterhalten. Ferner sollen die Potenziale dieser Hochschulen hinsichtlich ihres Beitrags zu regionalen Innovationssystemen und den branchenspezifischen Innovationsnetzwerken ihrer Träger untersucht werden.

Untersucht werden dabei die **Struktur** der Gruppe der nicht-staatlichen Hochschulen inklusive der Identifizierung von **Clustern** ähnlicher Einrichtungen, die **Aktivitäten** und **Zielgruppen** des an diesen Hochschulen stattfindenden **Wissenstransfers** sowie der Einfluss und die Verflechtungen mit dem regionalen **Umfeld bzw. Innovationssystem**.

breites Transferverständnis

Für das Projekt *nsh-inno: Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem-Kontext. Transferbeiträge in Abhängigkeit von Typ und regionalem Umfeld* legen wir ein breites Transferverständnis zugrunde, welches sowohl Wissens- als auch Technologietransfer umfasst.

In Anlehnung an die Definition des Wissenschaftsrats beschreibt Wissenstransfer Austauschbeziehungen, bei denen (1) wissenschaftliches Wissen und Know-how oder Technologien übertragen werden und (2) bei denen mindestens ein wissenschaftlicher Akteur und mindestens ein nicht-wissenschaftlicher Akteur miteinander kooperieren bzw. miteinander im Austausch stehen (Wissenschaftsrat 2016). Wird eines dieser Kriterien nicht vollständig erfüllt, handelt es sich nicht um Wissenstransfer im Sinne der in diesem Projekt verwendeten Definition.

² Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Förderkennzeichen: 16NISTA14B.

Vorgehensweise bei den Fallstudien

Die Fallstudien sollen die in einer ersten Breitenanalyse gewonnenen Erkenntnisse zu Transferprofilen unter nicht-staatlichen Hochschulen vertiefend untersuchen.

Ziel der Fallstudien ist zudem die Analyse der Wirkungsmechanismen der Transferpraktiken der ausgewählten Hochschulen auf regionale und überregionale Innovationssysteme sowie die Identifikation hemmender und förderlicher Faktoren, die Einfluss darauf haben, welche Formen des Transfers in spezifischen regionalen Umfeldern erfolgreich durchgeführt werden können.

Grundgesamtheit und Fallauswahl

Die Grundgesamtheit bilden 107 Hochschulen in privater Trägerschaft sowie 38 Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft (HRK Hochschulkompass, Stand 5.1.2026). Aus dieser Grundgesamtheit konnten insgesamt drei Hochschulen für eine Fallstudie gewonnen werden.

Als erster Projektschritt wurde eine umfassende Strukturanalyse und Clusterung des Sektors der nichtstaatlichen Hochschulen vorgelegt (Hachmeister, et al. 2024).³ Dabei wurden die Hochschulen nach Hochschultyp, regionaler Verteilung der Hochschulstandorte und Breite des Fächerspektrums geclustert.

In einem zweiten Projektschritt wurden die auf ihren Websites dargestellten Transferstrukturen und -aktivitäten der Hochschulen untersucht (Roessler, Hachmeister und Rischke, et al. 2024). Für das Vorhandensein von verschiedenen transferrelevanten Aspekten auf den Websites der Hochschulen wie Hinweise zur strukturellen oder strategischen Verankerung des Transfers wurden Scores verteilt, die einen ersten Hinweis über die Transferorientierung an den Hochschulen geben sollen.

Um sich schließlich dem Transfergeschehen an nicht-staatlichen Hochschulen weiter zu nähern, wurde eine Umfrage unter

³ Auszüge aus dem Bericht wurden zuletzt als DatenCHECK auf der Plattform CHE Hochschuldaten veröffentlicht: DatenCHECK 1/2025: Private und kirchliche Hochschulen | CHE Hochschuldaten

Hochschulleitungen bzw. Transferbeauftragten durchgeführt. Ziel der Befragung war eine Untersuchung der strategischen Ausrichtung des Wissens- und Technologietransfers an diesem bislang wenig erforschten Hochschultyp.

Strukturanalyse, Webseitenanalyse und Online-Befragung unter den Hochschulleitungen bildeten die Grundlage für die Fallauswahl. Vorausgewählt wurden Hochschulen, die sich hinsichtlich verschiedener Hochschulparameter substantiell voneinander unterscheiden, die insgesamt einen überdurchschnittlichen Transferscore aufweisen und ferner an der Online-Befragung teilgenommen haben. Die folgenden drei Hochschulen wurden für Fallstudien ausgewählt:

- Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft
- Bucerius Law School
- Katholische Hochschule Berlin für Sozialwesen (KHSB)

Die Ergebnisse der Fallstudien basieren auf Interviews und ergänzenden Dokumentenanalysen.

Interviews

Auswahl der Interviewpartner

Die Interviews stellen den wesentlichen methodischen Baustein der Fallstudien dar. Ziel der Interviews war es, die aus der Online-Befragung unter den Leitungen nicht-staatlicher Hochschulen gewonnenen Erkenntnisse zu validieren und zu vertiefen.

Bei den Fallstudien wurden im Sinne des Mehrsichtenansatzes verschiedene Hochschulangehörige und Stakeholder der Hochschulen befragt, um ein möglichst vollständiges Bild des Wissenstransfers an den Hochschulen bzw. zur Rolle der Hochschule im Innovationssystem zu erhalten.

Folgende Hochschulangehörige und Hochschulstakeholder sind für die Fallstudien von großer Bedeutung und wurden daher, falls vorhanden, einbezogen:

- Hochschulleitung (bspw. Vizepräsidium oder Prorektorat, in Ausnahmefällen ggf. auch der Präsident oder Präsidentin bzw. der Rektor bzw. die Rektorin der Hochschule),
- eine für den Wissenstransfer relevante Organisationseinheit an der Hochschule (Leitung einer Transferstelle bzw. Transfermanagerinnen und -manager, Studiengangskoordinatorinnen und -koordinatoren, Managerinnen und Manager von Alumni- und Kundinnen und Kunden etc.),
- ein bis zwei Hochschulangehörige, die besonders aktiv und engagiert im Bereich des Wissenstransfers sind und berichten können, wie das identifizierte Transferprofil konkret „gelebt“ wird, sowie

- eine Vertretung des Hochschulträgers sowie eines zentralen Transferpartners.

Ergänzende Dokumentenanalysen

Ergänzend wurden ggf. hochschulspezifische Dokumente mit hoher Relevanz für die Profilierung und strategische Entwicklung der Hochschulen identifiziert und ausgewertet. Hierzu zählen unter anderem Organisationsleitbilder, Struktur- und Entwicklungspläne bzw. Hochschulentwicklungspläne sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen, falls vorhanden und öffentlich zugänglich.

Ausgewertet werden diese Dokumente im Hinblick auf die drei Elemente von Wissenstransferprofilen – Transferpartner, Transfermechanismen und Transferinhalte (je eine Auswertungskategorie). Zudem können die Dokumente ausgewertet werden nach Hinweisen auf die strukturelle Verankerung des Transfers (Kategorie Transferstruktur). Interessant ist auch die Frage, wie der Wissenstransfer in den Dokumenten konkret eingeführt bzw. begründet wird (Kategorie Motivation).

Good Practice-Fallstudie: Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Allgemeines zur Hochschule

Die Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft ist eine private Kunsthochschule. Gegründet wurde sie 1973 als freie, anthroposophische Kunststudienstätte und private Bildungseinrichtung. Träger der Einrichtung ist die Alanus Hochschule gGmbH, die wiederum von der Emil-Molt-Stiftung getragen wird. Sie ist seit 2003 staatlich anerkannt und wurde seitdem zweimal reakkreditiert. Mit etwa 1.500 Studierenden ist die Alanus Hochschule die größte Kunsthochschule in privater Trägerschaft in Deutschland.

Ausgangspunkt für die Hochschule ist ein alter, umgebauter Bauernhof (Johanneshof) auf einer Anhöhe nahe dem Ort Alfter in Nordrhein-Westfalen. Die ersten Studierenden waren aktiv am Aufbau des Campus beteiligt. Hier, dem sogenannten Campus I, befinden sich bis heute Ateliers, die Darstellenden Künste, das Hoftheater, die Mensa sowie Teile der Hochschulverwaltung. 2009 wurde in der Nähe ein weiterer Campus gegründet. Seit 2011 kooperiert die Hochschule mit dem Institut für Waldorfpädagogik, Inklusion und Interkulturalität in Mannheim. Drei Jahre später wurde das Institut Teil der Hochschule. Seitdem fungiert der Standort in Mannheim als Studienzentrum.

Insgesamt bietet die Alanus Hochschule 29 Studiengänge an sechs Fachbereichen:

- Fachbereich 1: Bildende Kunst
- Fachbereich 2: Darstellende Kunst
- Fachbereich 3: Architektur
- Fachbereich 4: Künstlerische Therapien und Therapiewissenschaften
- Fachbereich 5: Bildungswissenschaft
- Fachbereich 6: Wirtschaft

Der inhaltliche Rahmen der Kunsthochschule ist im Hinblick auf die breite disziplinäre Ausrichtung recht weit gefasst. Die Alanus Hochschule ist folglich die einzige private Kunsthochschule in Deutschland mit gesellschaftswissenschaftlichen Fachbereichen.

Allgemeine Bedeutung des Wissenstransfers für die Hochschule

Verständnis und Bedeutung von Wissenstransfer

Grundsätzlich erscheint für eine Kunsthochschule der Begriff „Wissenstransfer“ wenig passfähig. Einige Interviewpartnerinnen und -partner sprachen daher eher von „Kompetenztransfer“, was den praktischen und anwendungsbezogenen Charakter künstlerischer und gestalterischer Disziplinen unterstreicht:

„Ich würde gerne den Begriff Wissenstransfer ersetzen durch Kompetenztransfer. Ich glaube, das wäre jetzt für eine Kunsthochschule relevanter.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Folglich steht vor dem Transfer zunächst die Wissensvermittlung bzw. die Bildung von Fähigkeiten im Vordergrund, die zu konkreten Ergebnissen führen.

Der Wissenstransfer (bzw. Kompetenztransfer) wird dabei nicht als Einbahnstraße verstanden, sondern als wechselseitiger Austausch, von dem beide Seiten – die Hochschule bzw. Angehörigen ebenso wie die Transferpartner – profitieren:

„Wenn Menschen aus der Berufspraxis in ein Studium reinkommen, dann profitiert auch ein Studium bzw. die Studierenden insgesamt davon.“ (Interview mit Hochschulrektor)

„Transfer ist für mich die Möglichkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse in der Welt da draußen verwendbar und nützlich zu machen [...]. Für mich funktioniert das auch in die Gegenrichtung: Kooperationen mit Unternehmen und Organisationen lassen sich auch für die Forschung und Lehre nutzbar machen.“ (Interview mit Hochschulangehörigen)

Dieser reziproke bzw. bidirektionale Transfer wird auch dadurch befördert, dass die private Hochschule, anders als die meisten staatlichen Hochschulen, viele Studierende aus der Berufspraxis anzieht.

Der Name der Hochschule „Hochschule für Kunst und Gesellschaft“ verdeutlicht zudem den strategischen Anspruch, Kunst und Wissenschaft nicht nur für sich selbst zu betreiben, sondern damit in die Gesellschaft hineinzuwirken. Dies wird auch als Selbstverpflichtung und Selbstverständnis verstanden:

„Ich mache das schon auch in dem Bewusstsein, dass ich ja hier auch eine Chance habe, solche Sachen zu machen [...]. Eine unerschwellige Verpflichtung oder Verantwortung habe ich und spüre ich schon.“ (Interview mit Hochschulangehörigen)

Verortung des Transfers in Lehre und Forschung

Viele Disziplinen an der Hochschule wie Kunst oder Architektur sind per se stark anwendungsbezogen. Dadurch ist Transfer quasi systemimmanent und ein zentrales Thema in der Lehre:

„Ich würde sagen, bei Kunst oder Architektur geht es immer um eine praktische Tätigkeit und ein reelles, also ein physisches Ergebnis.“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Die Art der Vermittlung von Wissen steht folglich in einem engen Zusammenhang zur Art und Weise, wie Wissen und Kompetenzen innerhalb der Disziplin entstehen. Diese Wissensentwicklung und -vermittlung an der Alanus Hochschule hat immer einen erheblichen Anwendungs- und Praxisbezug:

„Das Entscheidende ist, dass hier niemand im Elfenbeinturm sitzt, also das, was man ja oft der Wissenschaft vorwirft, das ist hier nicht der Fall, sondern wir sind hier mitten im Leben, mitten in der Praxis.“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung)

Darüber hinaus haben viele Professorinnen und Professoren neben ihrer Lehrtätigkeit an der Hochschule eigene künstlerische Praxen oder Architekturbüros. Diese Verankerung in der Szene bzw. in der Berufspraxis fördert Transfer und das Engagement.

Bei größeren, für das Forschungsprofil der Hochschule relevanten Themen wie „Arts and Health“ werden zunächst verschiedene Fachbereiche eingebunden, um Kompetenzen zu bündeln. Anschließend werden gemeinsam mit externen Partnern Transferformate wie Veranstaltungen und Konferenzen durchgeführt.

Motive und Treiber für Wissenstransfer

Die Hochschule versteht es als ihren Auftrag, sich in gesellschaftliche Transformationsprozesse einzubringen. Ein Beispiel hierfür ist die sozialökologische Transformation:

„Wir sind ja als Hochschule wirklich im Geiste gegründet worden, dass man eine enge Verbindung mit der gesellschaftlichen Entwicklung vorantreibt [...]. Für die sozialökologische Transformation versuche ich mit meinen Möglichkeiten als Hochschullehrerin, möglichst viel Impact zu generieren [...]. Und diesen Impact erzeuge ich nicht, indem ich ein Buch oder einen Aufsatz schreibe, sondern indem ich zum Beispiel dieses Netzwerk ins Leben gerufen habe, wo jetzt konkret Sachen passieren für Leute, die in der Praxis Veränderungen gestalten.“ (Interview mit Hochschulangehörigen)

Zudem berichteten Interviewpartnerinnen und -partner von einem hohen Maß an intrinsischer Motivation. So kämen Transfermaßnahmen oft zusätzlich zur regulären Lehre hinzu, ohne dass dies formal eingefordert werde:

„Transfermaßnahmen kommen für die Hochschullehrenden in der Regel on top, einfach zusätzlich [...]. Das heißt, Engagement, Begeisterung für die Sache, Inhalt. Das führt zu einem hohen Maß an Engagement.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Als weitere Motivation nannten die Interviewpartnerinnen und -partner die Studierenden der Hochschule. Kompetenzen zu vermitteln und Studierende auf dem Weg in die Arbeitswelt vorzubereiten mit Hilfe von Praxiskontakten wirkt als Treiber, auch für den Transfer:

„Was mich auch antreibt, sind meine Studierenden [...]. Mir ist total wichtig, dass ich Leute auf den Weg bringe, dass sie wissen, wer sie sind, was sie wollen und was ihre Rolle in der Wirtschaft und Gesellschaft sein kann.“ (Interview mit Hochschulangehörigen)

Rolle und Erwartung des Hochschulträgers im Hinblick auf Wissenstransfer

Die Alanus Hochschule gGmbH als Trägereinrichtung, die selbst wiederum von der Emil-Molt-Stiftung getragen wird, gibt keine konkreten Vorgaben bezüglich Transfer. Hinzu kommt, dass sowohl der Rektor als auch der Kanzler selbst Mitglieder des Stiftungsrats sind, wodurch eine gute Informationsbasis geschaffen wird:

„Was den Kompetenz- bzw. den Wissenstransfer betrifft, da ist der Träger sehr freilassend. Das muss man sagen. Da gibt es keine Vorgaben.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Strukturelle und strategische Verankerung des Transfers

Strategische Verankerung des Transfers

Als private Kunsthochschule sieht die Alanus Hochschule den Auftrag zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Herausforderungen. Die Hochschule versteht sich als wichtiger Akteur in der Region und möchte Beiträge zu zentralen Transformationsprozessen leisten. Entsprechend deutlich definiert auch das Leitbild der Hochschule das Ziel, sich dem gesellschaftlichen Transfer und gesellschaftlichen Innovationen zu widmen.

Das Rektorat der Hochschule wurde zuletzt neu aufgestellt mit einer neu geschaffenen Stelle für Forschungsförderung, die auch die Zuständigkeit für Transfer umfasst, sowie einer Stabsstelle für Weiterbildung und Studiengangentwicklung. Diese Neuaufstellungen sind Teil eines größeren Transformationsprozesses der Hochschule. Verschiedene Strategien zur Weiterbildung oder Internationalisierung werden derzeit neu entwickelt. Anders als bei größeren Hochschulen gibt es jedoch keine explizite Transferstelle, an die sich Transferpartner und transferinteressierte Hochschulangehörige wenden können.

Innerhalb der Hochschule gibt es ein großes Bewusstsein über stattfindende Transferaktivitäten. Die institutionalisierten Dekan- und Fachbereichsleitungskonferenzen schaffen Transparenz und ermöglichen das Teilen von Aktivitäten.

„Also ich glaube, innerhalb der Hochschule gibt es ein großes Bewusstsein, ein großes Wissen darüber, was alles stattfindet. Das finde ich schon mal eine gute Basis, dass man überhaupt die Aktivitäten miteinander teilt.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Strukturelle Verankerung

Strukturen und Organisation des Transfers

Der Wissenstransfer erfolgt in der Regel auf individueller Ebene bzw. auf der Ebene der jeweiligen Fachbereiche. Das Rektorat unterstützt mit der bereits erwähnten neu geschaffenen Stabsstelle für Forschungsförderung. Im Vergleich zu großen Hochschulen sind die Wege an der Alanus Hochschule kürzer, wodurch Entscheidungen schneller getroffen und Aktivitäten schneller umgesetzt werden können:

„Das merken wir auch im Vergleich zu anderen Hochschulen. Die sind oft schwerfälliger, die können vieles nicht machen [...]. Wir sind tatsächlich schneller, haben keine riesigen Rechtsabteilungen und wir sind auch unkonventioneller und wenn jemand was machen will und zu mir kommt und sagt, ich möchte das und das machen, dann sage ich: mach mal. Also das ist so der Punkt: Einfach mal machen [...]. Das heißt nicht, dass wir naiv in die Dinge reingehen, aber wir sind natürlich schneller und geben dem Einzelnen bei der Projektentwicklung viel mehr Freiraum.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Im Fachbereich Wirtschaft gibt es zudem eine eigene Stelle für die Koordination der Praxispartner-Kooperation. Diese recherchiert Unternehmen, pflegt Verbindungen, berät Studierende und „matched“ diese mit den identifizierten Unternehmen: „Das ist wie eine Art Partnervermittlung“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung). In diesem Zusammenhang werden die Unternehmen auch einmal im Jahr zu

Praxispartnertagen an die Hochschule eingeladen, um mit Studierenden und Professorinnen und Professoren in Austausch zu treten. Diese Vernetzung wird als Qualitätsmerkmal der Hochschule wahrgenommen.

Förderung des Transfers

Der Wissenstransfer wird an der Alanus Hochschule über verschiedene Wege unterstützt. Zum einen unterstützt die neu eingerichtete Stelle für Forschungsförderung bei der Sichtung der Förderlandschaft und gibt Hilfestellung bei der Antragstellung. Darüber hinaus unterstützt die Kommunikationsabteilung bei Transferaktivitäten im Rahmen ihrer Möglichkeiten:

„Transferprojekte bedeuten einen großen Kommunikationsaufwand. Unsere Kommunikationsabteilung unterstützt hier, wobei mehr Ressourcen und Manpower grundsätzlich wünschenswert wären für bessere Dokumentation vor, während und nach Projekten.“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Konkrete Anreize, definierte Erwartungshorizonte oder Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen mit Transferbezug gibt es hingegen nicht:

„Wir haben jetzt kein Anreizsystem im Sinne von, wenn Du so und so viele Projekte machst, dann bekommst Du diesen oder jenen Benefit, so wie bspw. auch manche Schulen mit solchen KPIs arbeiten. Das haben wir aber nicht.“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Finanzierung des Transfers

Der Stifter der Hochschule unterstützt die Hochschule finanziell, fördert jedoch aufgrund seiner Stiftungszwecke nur Teilbereiche, beispielsweise Kunst, nicht jedoch Fachbereiche wie Architektur oder Wirtschaft. Dies führt zu einer unterschiedlichen Ausstattung der Fachbereiche und erfordert Kreativität bei der Akquise finanzieller Mittel.

Charakteristischerweise fließt an privaten Hochschulen ein wesentlicher Teil des Haushalts, der unter anderem durch Studiengebühren finanziert wird, in die Lehre. Für Transfer wird folglich eine zusätzliche Förderung benötigt. Eine Möglichkeit hierfür bieten Transferprojekte, die über externe Fördermittel finanziert werden und wodurch zusätzliche Stellen an der Hochschule geschaffen werden können, beispielsweise zur Beratung von Unternehmen in der Region.

Bei der (staatlichen) Forschungsförderung stehen Förderprogramme häufig nur Hochschulen in staatlicher Trägerschaft zur Verfügung. Die Hochschule erhält auch keine Landesmittel, selbst wenn sie Leistungen

für das Land erbringen möchte. Entsprechend begrenzt sind die Möglichkeiten für private Hochschulen zur Einwerbung von Mitteln der Forschungsförderung, obwohl die Hochschule mit einer Stiftung als Gesellschafterin grundsätzlich gemeinnützig ist. In diesem Zusammenhang wurde auch auf regulatorische Unterschiede zwischen Bundesländern hingewiesen, die sich insbesondere für die Alanus Hochschule nachteilig darstellen:

„Es gibt Förderprogramme, die dezidiert nicht für private Hochschulen sind. Da kommen wir nicht dran. Das ist einfach so [...]. In anderen Bundesländern ist das zum Teil anders. In Niedersachsen zum Beispiel haben [private] Hochschulen die Möglichkeiten, auch Förderung bei Landesprogrammen zu erhalten. Das benachteiligt uns, das muss man einfach sagen. Wenn wir das hätten, wären wir sicherlich viel, viel aktiver noch an der Stelle.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Entsprechend breit ist die Finanzierungsstrategie der Hochschule. Die Hochschule versucht, sämtliche, ihr zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen zu erschließen. Auch Kooperationen mit anderen, bspw. staatlichen Hochschulen bei Drittmittelprojekten gehören dazu. Für spezifische Projekte wird gezielt nach privaten Stiftungsförderungen gesucht. Insgesamt unterscheiden sich private von staatlichen Hochschulen in der Bandbreite der Finanzierungsquellen erheblich:

„Also sämtliche Mittel, die es gibt, versuchen wir auch zu erschließen [...]. Für bestimmte Projekte fragen wir auch gezielt Stiftungen an. Das unterscheidet uns auch als private Hochschulen ein Stück, dass wir uns viel breiter auf die Suche nach Finanzierungsquellen machen müssen.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Vor dem Hintergrund des erschwerten Zugangs zu Programmen der Forschungsförderung dient vor allem die Lehre als Basis für den Wissenstransfer. Transferprojekte werden folglich intensiv in die Lehre eingebunden und mit vorhandenen Mitteln finanziert. Beratungsleistungen, beispielsweise für Unternehmen, werden kostenlos angeboten, da dies als Teil des Hochschulauftrags verstanden wird. Die Unternehmen finanzieren beispielsweise im Rahmen des beschriebenen Praxispartnermodells teilweise das Studium der Studierenden an der Alanus Hochschule, daher bietet die Hochschule diesen Kooperationspartner entsprechende Gegenleistungen an:

„Wenn ich mit Partnerunternehmen diese Projekte mache, die haben ein akutes Problem und fragen dann an. Dann mache ich das kostenlos, weil ich werde ja von der Hochschule bezahlt. Und die Hochschule möchte auch, dass ich mit dem Partnerunternehmen zusammenarbeite.“ (Interview mit Hochschulangehörigen)

Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

Förderliche Einflussfaktoren

Verschiedene Faktoren im Zusammenhang mit der Trägerschaft, der Größe oder auch der inhaltlich-strategischen Ausrichtung der Hochschule konnten als förderlich für den Wissenstransfer identifiziert werden. Ein wichtiger Treiber des Transfers ist die Doppelberufstätigkeit. Das Konzept von Teilzeitstellen für Professorinnen und Professoren, die gleichzeitig weiterhin als Künstlerinnen und Künstler oder Architektinnen und Architekten tätig sind, hilft für den Transfer von Wissen und Kompetenz. Sie bleiben so in der Praxis verortet, sind in der Region wirksam und bringen wichtige Impulse aus der Berufspraxis mit in die Hochschule hinein.

Als förderlich werden zudem die erlebten Freiheitsgrade und das Vertrauen in Fachbereichskompetenzen gesehen. Anders als eine starre zentrale Steuerung wirkt dieser Governance-Stil als Motivationsfaktor.

Ein weiterer Hebel für den Transfer liegt in der starken Praxis- und Anwendungsorientierung der Hochschule. Inhalte von Lehre und Forschung werden nah an der Praxis entwickelt, häufig mit externen Partnern, wodurch Lerneffekte erzielt werden können:

„Was wir geschafft haben, ist, dass die Aufgabenstellung, die wir mit den Studierenden bearbeiten, möglichst nah an der Praxis entlang entwickelt ist. Und das heißt, dass wir zu einem großen Anteil unsere Aufgabenstellung direkt auch schon mit externen Partnern zusammen entwickeln.“ (Interview mit Hochschulangehörigem).

Auch die starke Studierendenorientierung wird als Vorteil gesehen. Der Transfer ist folglich stark darauf ausgerichtet, Mehrwert für Studierende zu schaffen. Als gebührendzahlende „Kundinnen“ bzw. „Kunden“ sollen sie möglichst gute Optionen auf dem Arbeitsmarkt finden. Dies schafft ein gemeinsames Verständnis im Kollegium der Hochschule.

Bei förderlichen, hochschulexternen Faktoren wird vor allem die günstige regionale Lage der Hochschule genannt. So bietet die Region Köln-Bonn sehr gute Rahmenbedingungen mit einer breiten Hochschullandschaft (u.a. Universität zu Köln, Universität Bonn, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg), mit denen die Alanus Hochschule auch in Kontakt steht.

Hinderliche Faktoren

Neben den förderlichen Faktoren lassen sich auch Hindernisse für den Wissenstransfer ausmachen. Ein wesentlicher Faktor ist das hohe Lehrdeputat der Professorinnen und Professoren, die wenig Raum für zusätzliches Engagement für Transferaktivitäten lassen, die ihrerseits zum Teil ebenfalls einen hohen Zeitaufwand mit sich bringen:

„Es ist schwierig, weil die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei uns sehr stark in ihr Alltagsgeschäft, in die Lehre eingebunden sind, ist es tatsächlich herausfordernd, dafür Zeit zu finden [...]. Diese Transferaktivitäten mit außerhochschulischen Kooperationspartnern bedeuten in der Regel einen relativ großen Aufwand.“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung)

Ein weiterer Nachteil hängt mit der Größe der Hochschule zusammen. Während die kurzen Wege und die Übersichtlichkeit bei Kontakten und Zuständigkeiten Entscheidungswege beschleunigen, fehlen hingegen breitere Strukturen, die bei kooperativen Forschungsprojekten oder anderen Transferaktivitäten umfangreich unterstützen können.

Darüber hinaus behindert der bereits beschriebene, eingeschränkte Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen der Forschungsförderung die Herausbildung einer breiten Forschungsbasis, die wiederum eine wichtige Grundlage für den forschungsbezogenen Transfer bildet, bspw. im Rahmen von Forschungsk Kooperationen mit außerhochschulischen Partnern.

Ausgestaltung der Wissenstransferprofile

Transferpartner / Zielgruppen

Die Hochschule steht im Rahmen des Wissenstransfers innerhalb der verschiedenen Fachbereiche mit unterschiedlichen Partnern im Austausch. Zentrale Partner im Bereich Wirtschaft sind vor allem regionale Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Betriebe:

„Wir haben in der Regel eher kleine Unternehmen, die sich alle auch in diesem Nachhaltigkeitssektor oder Bio-Sektor oder zum Teil auch mit dem anthroposophischen Hintergrund, den die Alanus-Hochschule ja auch hat, bewegen. Diese kleinen Unternehmen haben im Gegensatz zu den großen Unternehmen den großen Vorteil, dass sie in der Regel sehr flache Hierarchien haben. Ja, das heißt, man kann relativ unkompliziert an den Geschäftsführer, an den Chef in dem Sinn treten, um eine solche Kooperation überhaupt erst mal anzufragen.“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung)

Die Unternehmen sind zudem wichtige Akteure im sogenannten Praxispartner-Modell, bei dem Studierende mit Praxispartnern studieren können. Ein zentraler Partner in diesem Zusammenhang ist der Bundesverband Nachhaltiges Wirtschaften mit 700 Unternehmen, in dem die Hochschule selbst auch Mitglied ist.

Eine ähnliche Kooperation gibt es auch im Bereich der Waldorfpädagogik, die an der Hochschule eine große Rolle spielt. Hier gibt es eine

Kooperation mit dem Bund der Freien Waldorfschulen, bei dem es die sogenannte *Sonderförderung Waldorfpädagogik* besteht. Diese Sonderförderung Waldorfpädagogik beinhaltet auch eine Teilerstattung der Studiengebühren, wenn man nach Abschluss der Ausbildung eine Lehrtätigkeit an einer Waldorfschule übernimmt.

Im Bereich der Kindheitspädagogik gibt es Kooperationen mit Träger-einrichtungen von Kindertagesstätten, bei denen Studierende ihre Blockpraktika absolvieren.

In künstlerischen Disziplinen oder der Architektur gehören hingegen kulturelle und zivilgesellschaftliche Akteure zu den wichtigsten Partnern, wie Museen oder Stiftungen sowie lokale Initiativen zur Belebung und Gestaltung von (öffentlichen) Orten. Ein konkretes Beispiel ist die Kooperation mit der Open Embassy gGmbH der Montag Stiftung in Bonn, die künstlerische und architektonische Ausbildung mit gesellschaftlicher Praxis, Bürgerbeteiligung und Stadtentwicklung verbindet. Im Zuge dieser Kooperationen werden Stiftungsprojekte als praktische Reallabore genutzt.⁴ Ein weiteres Beispiel ist die Kooperation mit einer Bürgerinitiative zur Belebung öffentlicher Orte:

„Wir hatten eine Bürgerinitiative vor ein paar Jahren, die haben eine alte Kneipe übernommen, die leer steht. Und die haben einen Antrag für ein Förderprogramm beim Land gestellt, um den Ort neu zu beleben im Sinne eines bürgerschaftlichen Engagements. Und die haben uns als Hochschule angefragt, könnt ihr Euch vorstellen, mit Studierenden im Rahmen von Studienprojekten und Seminaren uns darin zu begleiten, Ideen zu entwickeln für diesen Ort?“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Andere Hochschulen bzw. wissenschaftliche Einrichtungen sind hingegen besonders für Forschungsverbundvorhaben oder für regionale Austauschformate relevant, etwa die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und die Universität Bonn zum Aufbau gemeinsamer Transferstrukturen, um Transfer als hochschulübergreifende Kooperationsform in der Region Bonn sichtbarer zu machen:

„In Köln gibt es diese Transferplattform – Gateway. Wir gründen jetzt auf Initiative des Rektors der Universität Bonn einen Verbund, bestehend aus der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg als HAW, die Universität Bonn und die Alanus-Hochschule als Kunsthochschule, um ein gemeinsames Transferzentrum als Gegengewicht zu gründen und die Region Bonn einfach zu stärken.“ (Interview mit Hochschulrektor)

⁴ Für nähere Informationen zu dieser Kooperation siehe: <https://www.alanus.edu/aus-der-hochschule/alanus-hochschule-und-montag-stiftung-urbane-raeume-unterschreiben-kooperationsvereinbarung/>

Transfermechanismen

Der Wissenstransfer an der Alanus Hochschule ist über verschiedene Formate der studienintegrierten Kooperation eng mit der Lehre verknüpft. Ein wesentliches Element sind Formen projektbasierten Lernens, bei denen Studierende in Seminaren und Projekten an realen Aufgabenstellungen und Problemen mit externen Partnern gemeinsam Lösungen in der Praxisumgebung erarbeiten. Ein spezielles Lehrformat führt Studierende beispielsweise über mehrere Tage zu Unternehmen in einer Region, wodurch sie eine Verbindung zwischen Hörsaal und Praxis herstellen:

„Ich habe ein Format ins Leben gerufen, das heißt Alanus on the Road. Da fahren wir mit Studierenden zu Unternehmen, mehrere Tage in einer Region und beschäftigen uns vor Ort mit der Praxis.“ (Interview mit Hochschulangehörigen).

Im Rahmen des bereits erwähnten Praxispartner-Modells können Studierende, ähnlich dem dualen Studium, in Kooperation mit Unternehmen ein Studium an der Hochschule aufnehmen, was unmittelbaren Austausch zwischen Hochschule und Unternehmenspraxis über Studierende fördert:

„Im Praxispartner-Modell bezahlt das Unternehmen die Studiengebühren [...], wir sprechen hier von ca. 800 Euro im Monat. Das ist auch für manche Unternehmen schon eine Summe und bedeutet intensive Akquise und Überzeugungsarbeit.“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung)

Darüber hinaus können aus den regulären Studienangeboten der Alanus Hochschule einzelne Module oder Lehrveranstaltungen extrahiert und dadurch individuell als Fortbildung für Berufstätige belegbar gemacht werden. Auch dies wird wieder als reziproker Transfer verstanden, da auch die Studierenden von den Berufstätigen profitieren.

Transferinhalte

Gerade bei künstlerischen Disziplinen stellen sich Transferinhalte anders dar als bei stärker technischen oder naturwissenschaftlichen Disziplinen. So verändern künstlerische Innovationen bestehende Räume nicht nur in der Wissensvermittlung, sondern sie sind erlebnis- und erfahrungsorientiert ausgerichtet. Sie führen zu Austausch und Dialog und wirken folglich anders als klassische Transferformate:

„Wir gestalten jetzt das neue Gebäude des Bonner Generalanzeigers. Es wird von unseren Studierenden bildnerisch gestaltet. Wir gestalten an der Uni Bonn im Physikalischen Institut einen Vorraum eines Hörsaals.“ (Interview mit Hochschulrektor)

„Es ist gleichzeitig natürlich ein Wahnsinns-Transferhebel, weil wir machen solche Projekte in der Regel in der Öffentlichkeit [...]. Das ist vielmehr erlebnis- oder erfahrungsorientiert.“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Im Fachbereich Wirtschaft geht es häufig um Fragen zu Nachhaltigkeit im Unternehmen, Zusammenhalt von Belegschaften, das Engagement von Mitarbeitenden und die Umsetzung von Transformationsprozessen:

„Da gibt es ein Bio-Unternehmen der ersten Stunde und die haben dann solche Herausforderungen, dass nicht alle Mitarbeiter das Thema immer so auf dem Schirm haben und das Unternehmen wünscht sich hierfür mehr Begeisterung für Nachhaltigkeit. Und dann mache ich da auch mal ein Lehrprojekt [...], gebe ich einen Input und versuche ihnen so ein bisschen zu helfen, da weiterzukommen [...]. In einem Semester hatte ich mit Unternehmen zu tun, die haben so eine Frage zum Thema Zusammenhalt. Die haben durch Corona und Homeoffice erlebt, dass die Belegschaft ein bisschen auseinanderdriftet. Und da wollten sie einfach mal hören, Input kriegen und so, was man da machen kann.“ (Interview mit Hochschulangehörigen)

Als ein neuer Transferinhalt wird Kunst in der Pflege bzw. in der Pflegepädagogik gesehen. Die Hochschule bringt dabei kunstbasierte und therapeutische Elemente in Studiengänge ein:

„Gemeinsam mit Pflegeschulen entwickeln wir gerade einen Studiengang Pflegepädagogik und wir werden dort Elemente einbringen, zum Beispiel Kunst in der Pflege. Das ist etwas, was uns auszeichnet, also das ist wieder die Kunsthochschule, wo wir tatsächlich jetzt in diese Pflegeschulen hinein auch bis in die Curricula etwas einbringen können, was sonst nicht vorgesehen ist.“ (Interview mit Hochschulrektor)

Wirkungen des Transfers

Der Wissenstransfer entfaltet Wirkungen, sowohl innerhalb der Hochschule als auch bei ihren Partnern, mit denen die Hochschule im Austausch steht. Für die Hochschule stärkt der Transfer vor allem die Sichtbarkeit, Relevanz und Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Themen und Probleme, vor allem in der Lehre. Für die Hochschule und insbesondere für die Studierenden bringt der intensive Austausch mit Praxispartnern erhebliche Vorteile:

„Das ist eigentlich immer eine Win-Win-Situation. Für die Studierenden ist das toll, im Studium schon in so einer konkreten, realen Situation unterwegs zu sein, sozusagen mit echten Menschen, mit

echten Fragen zu arbeiten. Für uns ist es toll, weil wir müssen uns nicht Sachen aus den Fingern saugen, von denen wir glauben, die sind jetzt relevant, sondern das sind die Dinge, die tatsächlich in der Gesellschaft verhandelt werden.“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung)

„Für die Studierenden erlebe ich es immer wieder als eine unglaubliche Bereicherung ihres Studiums, rauszugehen, andere Orte kennenzulernen, mit echten Menschen zu tun zu haben, möglichst im Studium schon einen Geschmack davon zu bekommen, was sie nach dem Studium erwartet und ich finde es auch ein super Korrektiv, weil die Studierenden im Studium schon merken, ob das überhaupt das Richtige ist für sie.“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Diese Vorteile, die sich die Hochschule durch den Transfer erarbeitet, wiegen strukturelle Nachteile, insbesondere gegenüber staatlichen Hochschulen, die in der Regel kostenlose grundständige Studiengänge anbieten, teilweise wieder auf. Die engen Kontakte und die Praxisorientierung erhöhen die Attraktivität der Hochschule für Studieninteressierte:

„Wir sind als private Hochschule natürlich auch darauf angewiesen, dass wir Studierende bekommen und dass wir eine gewisse Attraktivität und Anziehungskraft entwickeln, die Studierende davon überzeugt, zu uns zu kommen und im Grunde genommen, wenn man es ein bisschen despektierlich sagt, Geld für etwas zu zahlen, was sie an anderen, staatlichen Hochschulen mehr oder weniger umsonst kriegen. Und da geht es natürlich schon auch darum, sich zu fragen, was bieten wir als private Hochschule vielleicht anders an oder was machen wir anders, damit da eben auch eine Rechtfertigung darüber besteht, dass man bei uns Studiengebühren bezahlen muss und bei anderen nicht. Und da sind natürlich solche Projekte letztendlich auch ein geeignetes Mittel, um Werbung zu machen, auf sich aufmerksam zu machen, sich bekannt zu machen, aber auch zu zeigen, mit welchen Themen wir uns so beschäftigen.“ (Interview mit Hochschulangehörigem)

Auch die Praxispartner profitieren von dem engen Austausch mit den Studierenden. Sie knüpfen so Zugang zu potenziellen, zukünftigen Fachkräften und erhalten zudem handfeste, verwertbare Ergebnisse und Lösungen für aktuelle und konkrete Herausforderungen im Praxisbetrieb:

„Die Unternehmen gehen ja mit diesen drei Jahren [hier: im Kooperationsmodell] eine durchaus langjährige Bindung und Verantwortung ein, und zwar von beiden Seiten aus. Und für die Unternehmen ist es gut, weil sie einfach gut ausgebildete Leute bekommen.“ (Interview mit Referentin für Forschungsförderung)

Zusammenfassung und Fazit

Als private Kunsthochschule schafft die Alanus Hochschule Wissen auf verschiedenen disziplinären Wegen und transferiert dieses Wissen über unterschiedliche Wege: Bildende Künste, Schauspiel, Architektur und wissenschaftliche Texte vermitteln jeweils unterschiedliche Formen von Wissen. Eine Theateraufführung transferiert anders als ein Bild, eine Skulptur oder ein Bericht. Folglich ist der Wissenstransfer eng mit der Identität der Alanus Hochschule als private Kunsthochschule verknüpft.

Als Kunsthochschule transferiert die Alanus Hochschule nicht primär technologisches oder naturwissenschaftliches Wissen, sondern Kompetenzen und Erfahrungen. Künstlerische Gestaltung öffentlicher Räume, Theateraufführungen oder architektonische Interventionen wirken erlebnis- und erfahrungsorientiert und schaffen andere Formen des Wissensaustauschs als klassische Beratungsleistungen. Innovative Transferinhalte wie „Kunst in der Pflege“ zeigen, wie die Hochschule ihre künstlerischen Kernkompetenzen in neue gesellschaftliche Bereiche einbringt.

Die Hochschule pflegt ein vielfältiges Partnernetzwerk, das weit über klassische Wirtschaftskooperationen hinausgeht. Neben regionalen Klein- und Mittelunternehmen aus dem Nachhaltigkeits- und Bio-Sektor arbeitet die Hochschule auch mit kulturellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren wie Museen, Stiftungen und Bürgerinitiativen aus dem Bonner Raum zusammen.

Der Transfer erfolgt primär über die enge Verzahnung mit der Lehre, bspw. durch projektbasiertes Lernen an realen Aufgabenstellungen. Das innovative Praxispartner-Modell, bei dem Unternehmen die Studiengänge übernehmen und Studierende im Gegenzug an konkreten Fragestellungen und Problemen aus der Praxis arbeiten, schafft win-win-Situationen für beide Seiten. Formate wie „Alanus on the Road“ bringen Studierende direkt zu Unternehmen in der Region. Ein weiterer Hebel ist die Doppelberufstätigkeit vieler Professorinnen und Professoren, die neben ihrer Lehrtätigkeit als Künstlerinnen und Künstler oder Architektinnen und Architekten aktiv bleiben und so kontinuierlich Impulse aus der Praxis in die Hochschule tragen. Der Transfer wird explizit als bidirektional verstanden: Nicht nur fließt Wissen aus der Hochschule hinaus, sondern Berufserfahrung und praktische Herausforderungen bereichern umgekehrt Lehre und Forschung.

Ableitung von Empfehlungen

Aus der Fallstudie lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, von denen andere Hochschulen – sowohl in privater als auch in staatlicher Trägerschaft – lernen können:

1. **Wissenstransfer als bidirektionalen Austausch verstehen:** Hochschulen sollten Transfer nicht als Einbahnstraße begreifen, sondern als wechselseitigen, reziproken Lernprozess. Die Integration von Berufstätigen ins Studium sowie die Doppelberufstätigkeit von Lehrenden können wertvolle Impulse für Lehre und Forschung liefern.
2. **Wissenstransfer systematisch in die Lehre integrieren:** Statt Transfer als zusätzliche Aufgabe „on top“ zu betrachten, sollte er als integraler Bestandteil der Lehre konzipiert werden. Projektbasiertes Lernen an realen Aufgabenstellungen unter Einbindung externer Partner schafft Mehrwert für alle Beteiligten.
3. **Innovative Kooperationsmodelle entwickeln:** Das Praxispartner-Modell zeigt, wie finanzielle Herausforderungen bei privaten Hochschulen durch strukturierte Kooperationen mit Unternehmen Vorteile für beide Seiten bringen können. Solche Modelle können auch für andere private oder kleinere Hochschulen attraktiv sein.
4. **Kleine Größe als Vorteil nutzen:** Kurze Entscheidungswege, Übersichtlichkeit und die Möglichkeit, schnell und unkonventionell zu agieren, sind Stärken kleinerer Hochschulen. Diese Flexibilität sollte bewusst als Alleinstellungsmerkmal gegenüber großen Institutionen positioniert werden.
5. **Freiheitsgrade schaffen und Vertrauen aufbauen:** Statt starrer zentraler Steuerung fördert ein Governance-Stil auf Basis von Vertrauen in Fachbereichskompetenzen und individuelle Freiheitsgrade die intrinsische Motivation. Hochschulen sollten entsprechenden Raum für Eigeninitiative schaffen.
6. **Regionale Vernetzung strategisch ausbauen:** Die Alanus Hochschule zeigt, wie wichtig die Einbindung in regionale Netzwerke ist – sowohl mit Praxispartnern als auch mit anderen Hochschulen. Die Gründung eines gemeinsamen Transferzentrums mit der Universität Bonn und der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg ist ein Beispiel, wie gerade kleinere Hochschulen durch Kooperation ihre Synergien bündeln und Sichtbarkeit und Wirksamkeit erhöhen können.
7. **Transferverständnis an Disziplin anpassen:** Gerade für künstlerische und gestalterische Disziplinen sollten Hochschulen ein passendes Transferverständnis entwickeln, das über klassische Technologie- oder Wissenstransferdefinitionen hinausgeht und erlebnis- und erfahrungsorientierte Formate einbezieht.

Literaturverzeichnis

- Engelke, Jens, Ulrich Müller, und Ronny Röwert. *Erfolgsgeheimnisse privater Hochschulen. Wie Hochschulen atypische Studierende gewinnen und neue Zielgruppen erschließen können. Im Blickpunkt*. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, 2017.
- Hachmeister, Cort-Denis, Melanie Rischke, Isabel Roessler, Hendrik Berghäuser, und Henning Kroll. *Strukturanalyse und Clusterung privater und kirchlicher Hochschulen*. Gütersloh / Karlsruhe: CHE Centrum für Hochschulentwicklung / Fraunhofer ISI, 2024.
- Hochschulkompass. „Ein Service der Hochschulrektorenkonferenz.“ 2022.
<https://www.hochschulkompass.de/home.html>.
- Krücken, Georg, Frank Meier, und Andre Müller. „Information, cooperation, and the blurring of boundaries - technology transfer in German and American discourses.“ *Higher Education* (53), 2007.
- Roessler, Isabel, Cort-Denis Hachmeister, Melanie Rischke, Hendrik Berghäuser, und Henning Kroll. *Transfer an und aus nicht-staatlichen Hochschulen: Darstellung des Transfers auf den Websites*. Gütersloh / Karlsruhe: CHE Centrum für Hochschulentwicklung / Fraunhofer ISI, 2024.
- Roessler, Isabel, Cort-Denis Hachmeister, und Christina Scholz. *Positionierung durch Profilierung - Stärkung der Third Mission an HAW. Arbeitspapier Nr. 191*. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, 2016.
- Wissenschaftsrat. „Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier.“ Weimar, 2016.

Autorinnen und Autoren

Dr. Hendrik Berghäuser

Hendrik Berghäuser arbeitet seit 2013 als Wissenschaftler in der Abteilung Politik und Gesellschaft am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Seitdem hat er an zahlreichen Studien und Evaluationen im Bereich der Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik gearbeitet. Nach seinem Studium der Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin (Diplomabschluss 2012) und dem parallelen Studium der Volkswirtschaftslehre (Bachelor of Science, 2012) promovierte er im Rahmen des Dok-Programms des Fraunhofer ISI als externer Doktorand an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (Doktor der Staats- und Wirtschaftswissenschaften, 2019). In seiner Doktorarbeit untersuchte er den Stellenwert der Dritten Mission an deutschen Hochschulen. Ein zentraler Forschungsschwerpunkt sind Transferbeziehungen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft.

Dr. Henning Kroll

Henning Kroll studierte Geographie an der Leibniz Universität Hannover und war dort in der Folge wissenschaftlicher Mitarbeiter in Forschung und Lehre. 2005 promovierte er zum Thema universitäre Ausgründungen und ist seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. Seit Juli 2019 leitet er dort das Geschäftsfeld Innovationstrends und Wissenschaftsforschung in der Abteilung Innovations- und Wissensökonomie. Seine aktuelle Forschung befasst sich neben Fragen des Hochschulsystems v.a. mit Fragen der strategischen Zusammenarbeit in Forschung und Innovation sowie der Technologiesouveränität Deutschlands und Europas. Neben seiner Tätigkeit am Fraunhofer ISI lehrt Henning Kroll als Privatdozent am Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität Hannover.

Cort-Denis Hachmeister

Cort-Denis Hachmeister ist Diplom-Psychologe und Senior Expert Datenanalyse am CHE Centrum für Hochschulentwicklung, für das er seit Ende 1999 tätig ist. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das CHE Hochschulranking, Hochschulzugang sowie Forschung, Transfer und Third Mission insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Seit dem Projektbeginn 2023 ist er Mitarbeiter im Projekt nsh-inno.

Dr. Isabel Roessler

Dr. Isabel Roessler, Sozialwissenschaftlerin, ist seit 2007 als Senior Projektmanagerin am CHE Centrum für Hochschulentwicklung beschäftigt. Seit 2012 liegt ihr Arbeitsschwerpunkt im Bereich Third Mission und Hochschulentwicklung. In ihrer nebenberuflichen Promotion an der TU Dortmund befasste sie sich ebenfalls mit diesen beiden Themen. Im CHE leitete sie in den vergangenen Jahren verschiedene Projekte im Third Mission-Kontext. Darunter das BMBF-geförderte Projekt FIFTH, im Rahmen dessen Indikatoren für angewandte Forschung und Third Mission entwickelt wurden, sowie das Projekt WISIH, das sich mit Sozialen Innovationen aus Hochschulen für angewandte Wissenschaften befasste. Aktuell ist sie Teilprojektleiterin des Projektes nsh-inno.

Melanie Rischke

Melanie Rischke ist Kommunikationswissenschaftlerin und Senior Projektmanagerin am CHE. Seit 2010 hat sie am CHE in unterschiedlichen Projektkontexten ein breites Wissen zu verschiedenen Themen der Hochschulentwicklung erworben. Unter anderem leitete sie über zehn Jahre lang das Projekt „Monitor Lehrerbildung“. Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts WISIH hat sie sich bereits mit Fragen der Sozialen Innovationen aus Hochschulen beschäftigt. Seit dem Projektbeginn 2023 ist sie Mitarbeiterin im Projekt nsh-inno.

Impressum

Herausgeber

Fraunhofer ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe

Telefon: +49 (0) 721 6809-0
E-Mail: presse@isi.fraunhofer.de
Internet: <https://www.isi.fraunhofer.de>

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon: +49 (0) 5241 97 61 0
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 2702-5268
ISBN 978-3-911128-37-7