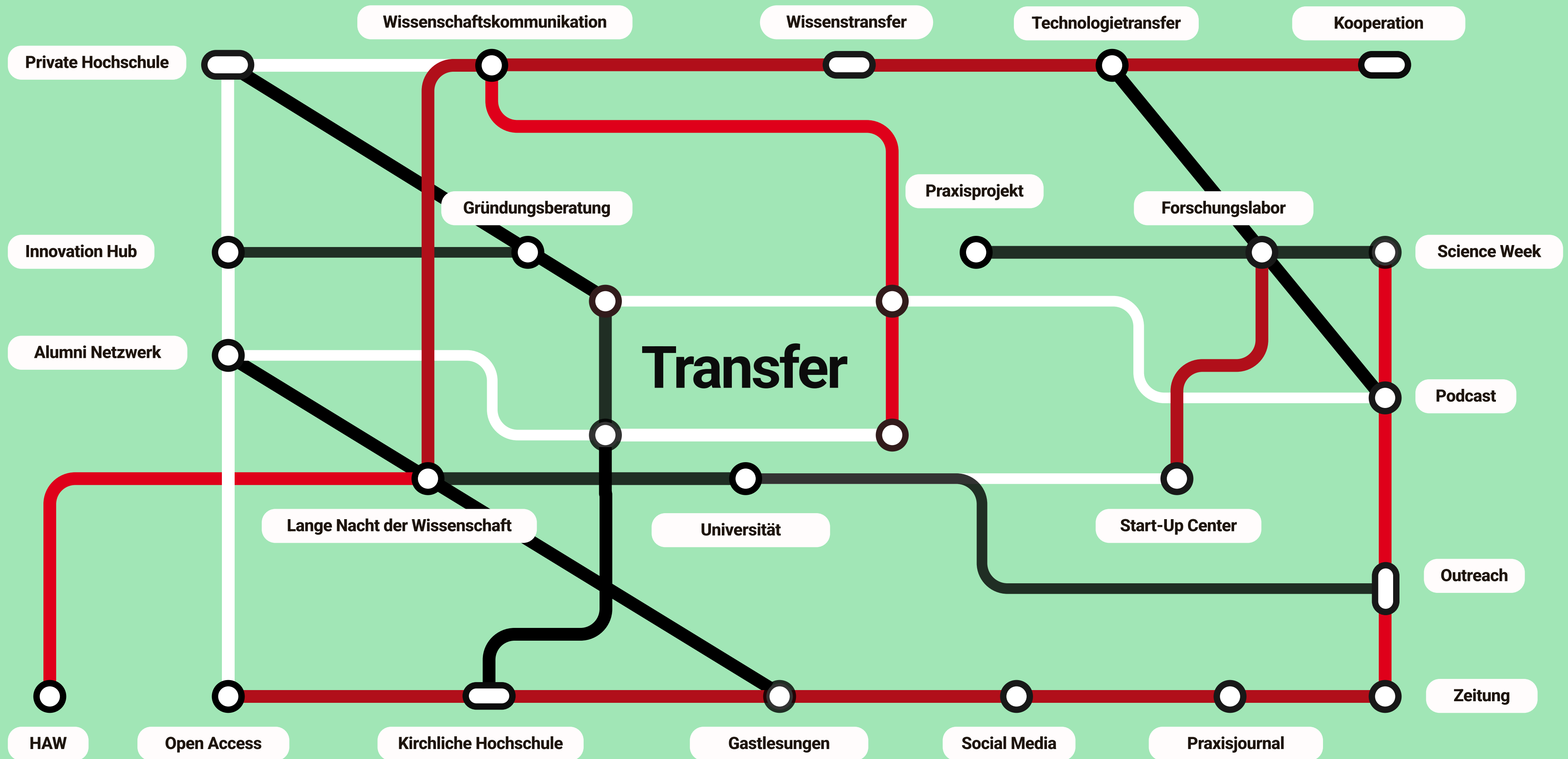




# Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem-Kontext

Impulse für eine vielfältige Hochschullandschaft

# Nicht-staatliche Hochschulen als Brückenbauer.



Illustration KI-generiert

## Was passiert, wenn Wissenschaft und Gesellschaft sich begegnen?

Was passiert, wenn eine Hochschule mitten im Viertel ein Gesprächscafé eröffnet? Wenn Studierende gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern an Lösungen für soziale Herausforderungen tüfteln? Wenn Professorinnen ihre Forschungsergebnisse nicht nur in wissenschaftlichen Journals publizieren, sondern mit der Stadtgesellschaft teilen – und dabei selbst neue Impulse erhalten? Und was hat eine Hochschule davon? Vor allem: Warum sind diese Fragen auch für nicht-staatliche Hochschulen relevanter denn je?

Solche Szenen sind kein Zukunftsszenario mehr, sondern längst Realität – an den staatlichen Hochschulen, aber auch an vielen privaten und kirchlichen Hochschulen in Deutschland. Sie sind längst mehr als Orte der Lehre und Forschung. Sie sind Impulsgeber, Brückenbauer, Möglichmacher – oft nah an den Menschen, oft mutig in der Umsetzung. Doch wie genau gelingt dieser Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft? Und was macht ihn besonders?

Das Projekt »nsh inno – Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem-Kontext« ist diesen Fragen erstmals mit einem Fokus auf die nicht-staatlichen Hochschulen nachgegangen, denen gerne nachgesagt wird, nur an Studierendenmarketing interessiert zu sein. In dem Projekt wurde untersucht, wie nicht-staatliche Hochschulen Wissenstransfer leben – also den wechselseitigen Austausch von Wissen, Ideen und Erfahrungen mit Partnern aus Praxis, Politik und Zivilgesellschaft. Dabei wurde deutlich: **Transfer ist hier kein „Zusatz“, sondern Teil des Selbstverständnisses.**

Diese Broschüre lädt dazu ein, diese Welt kennenzulernen. Sie erzählt von Hochschulen, Formaten und Strukturen, die den Transfer möglich machen. Sie zeigt, was funktioniert – und wo es hakt.

Und sie fragt: **Was können wir von diesen Hochschulen lernen**, wenn es darum geht, Gesellschaft gemeinsam zu gestalten?

# Navigation

JEDER DARF SEINEN EIGENEN WEG  
NEHMEN, UM MEHR ZU ERFAHREN.

## Was?

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Was sind nicht-staatliche Hochschulen?                                     | 04 |
| Was bedeutet Wissenstransfer?                                              | 06 |
| Was zeichnet Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen insbesondere aus?   | 08 |
| Was hemmt Transfer an nsh?                                                 | 12 |
| Was brauchen nicht-staatliche Hochschulen für Transfer?                    | 17 |
| Was können nicht-staatliche und staatliche Hochschulen voneinander lernen? | 18 |

## Warum?

Warum betreiben nicht-staatliche Hochschulen Transfer? 10

## Welche?

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Welche Arten von Transferaktivitäten gibt es?                        | 07 |
| Welche Stellschrauben können gedreht werden?                         | 13 |
| Welche Governance braucht Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen? | 15 |

## Wer?

Wer ist Adressat der Transferaktivitäten? 09

## Wo?

Wo gibt es mehr Informationen? 19

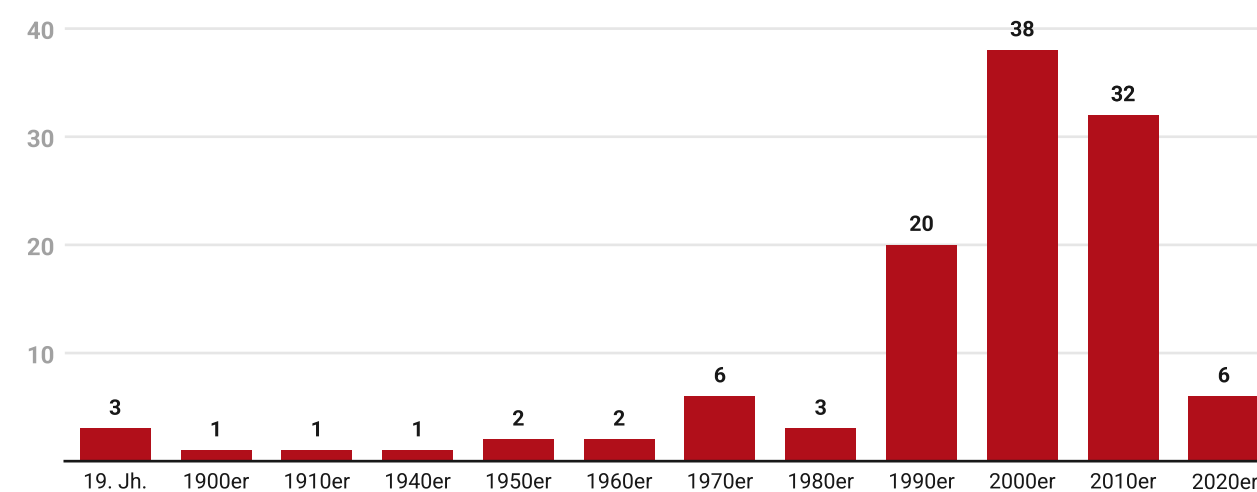
## Wie?

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Wie gelingt Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen? | 14 |
| Wie wird Transfergovernance in der Praxis gelebt?      | 16 |



# Was sind nicht-staatliche Hochschulen?

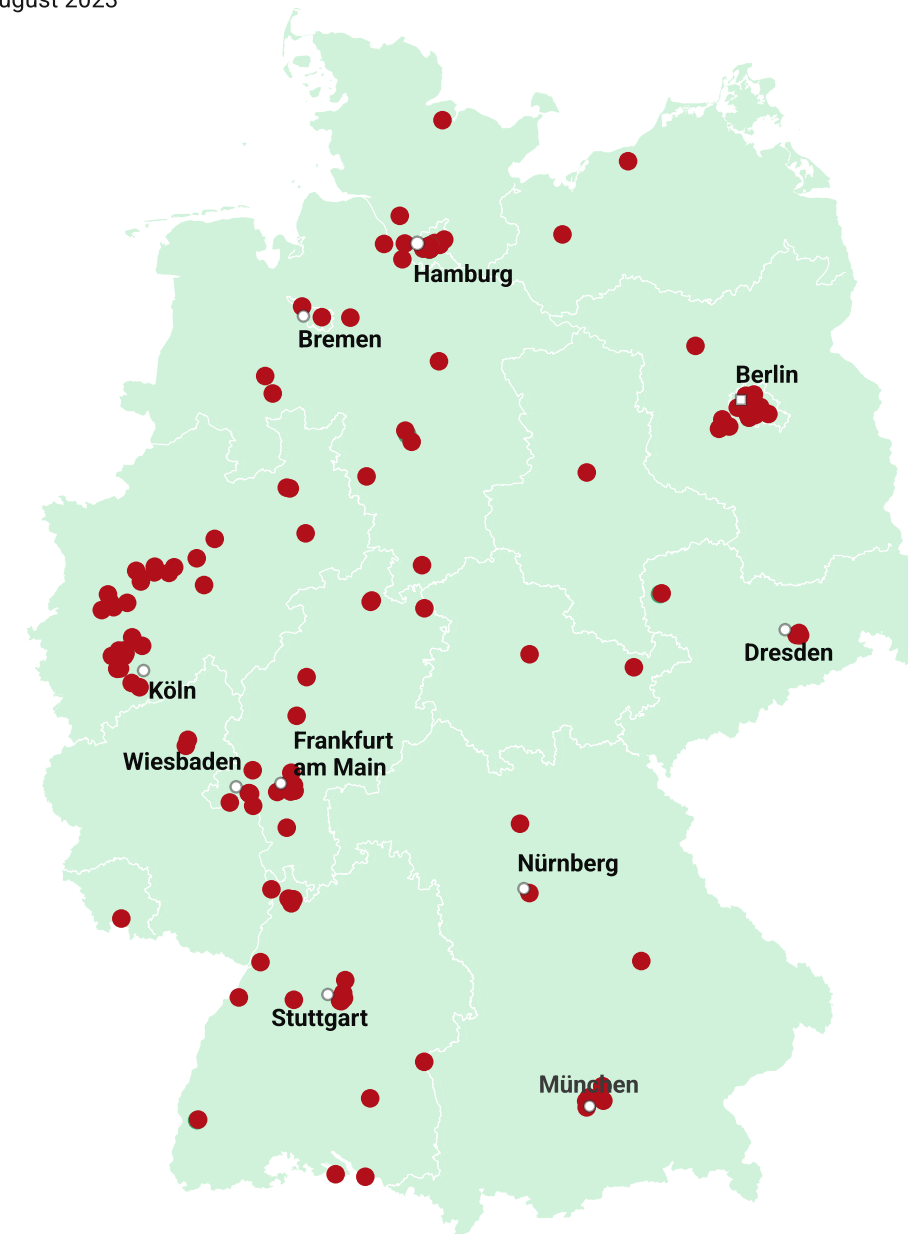
Gründungsjahre nach Trägerschaft der Hochschule



Nur Hochschulen, die Anfang August 2023 noch/schon im HRK Hochschulkompass verzeichnet waren; ohne Verwaltungshochschulen  
 Grafik: CHE • Quelle: HRK Hochschulkompass (Aug. 2023)

## Standorte privater Hochschulen

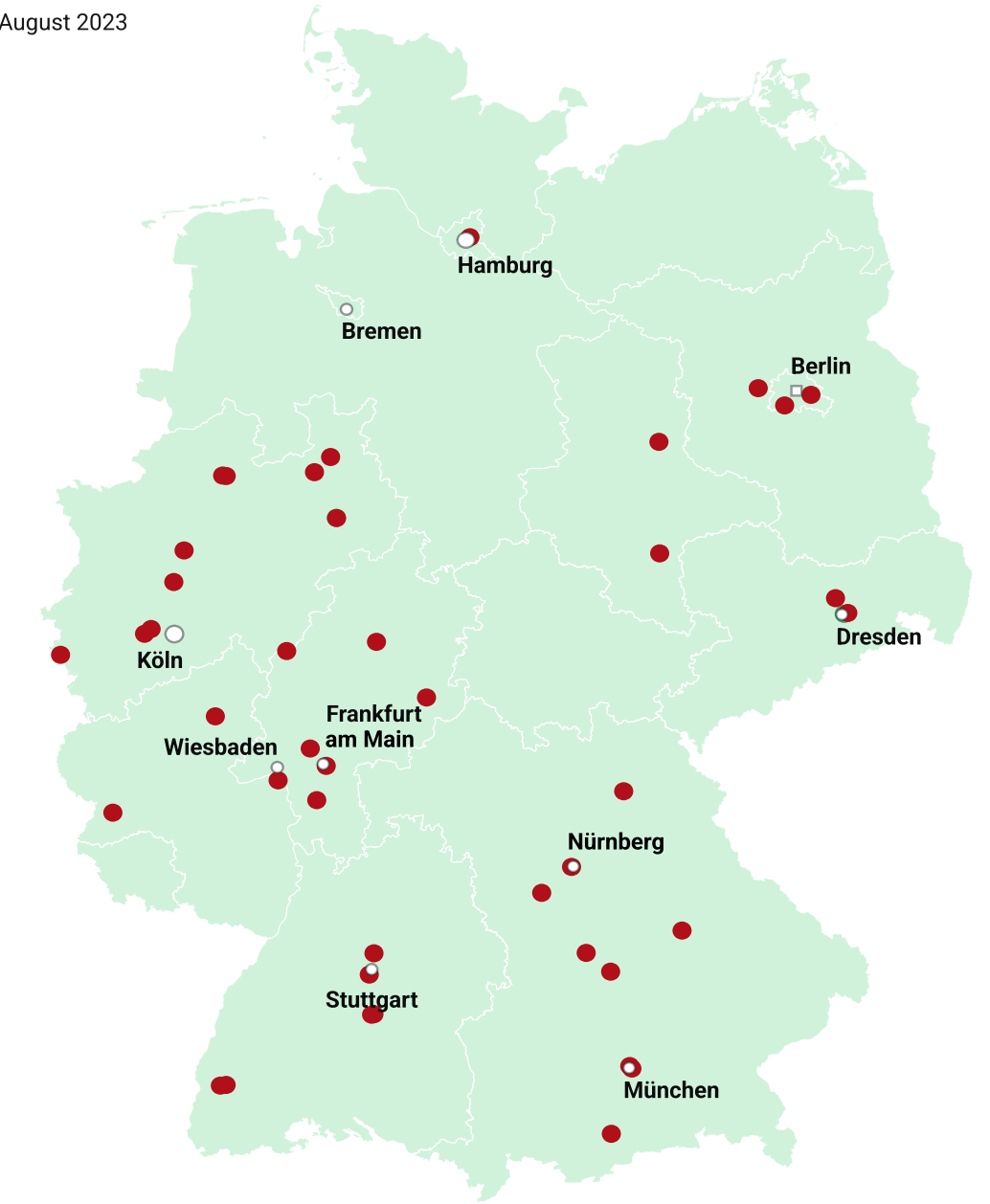
Stand August 2023



Haupt- und Nebenstandorte; ohne Nebenstandorte der IU und der FOM  
 Grafik: CHE • Quelle: Eigene Recherche

## Standorte kirchlicher Hochschulen

Stand August 2023



Haupt- und Nebenstandorte  
 Grafik: CHE • Quelle: Eigene Recherche

> 25 %

aller Hochschulen  
in Deutschland

373.000

Studierende an  
privaten Hochschulen

13 %

aller Studierenden  
an privaten Hochschulen

31.000 (1%)

Studierende an  
kirchlichen Hochschulen

Nicht-staatliche Hochschulen – das klingt zunächst nach einer kleinen Nische im deutschen Hochschulsystem. Doch ein Blick auf die Zahlen zeigt: Dieser Sektor ist längst etabliert und wächst stetig. Heute ist bereits mehr als jede vierte Hochschule in Deutschland privat oder kirchlich getragen. Im Wintersemester 2023/24 waren rund 373.000 Studierende an privaten Hochschulen eingeschrieben – das entspricht 13 % aller Studierenden. Weitere 31.000 (1 %) studierten an kirchlichen Hochschulen.

Die meisten privaten Hochschulen wurden in den 2000er- und 2010er-Jahren gegründet. Etwa ein Drittel wird von einer GmbH getragen, ein weiteres Drittel sind gGmbHs.

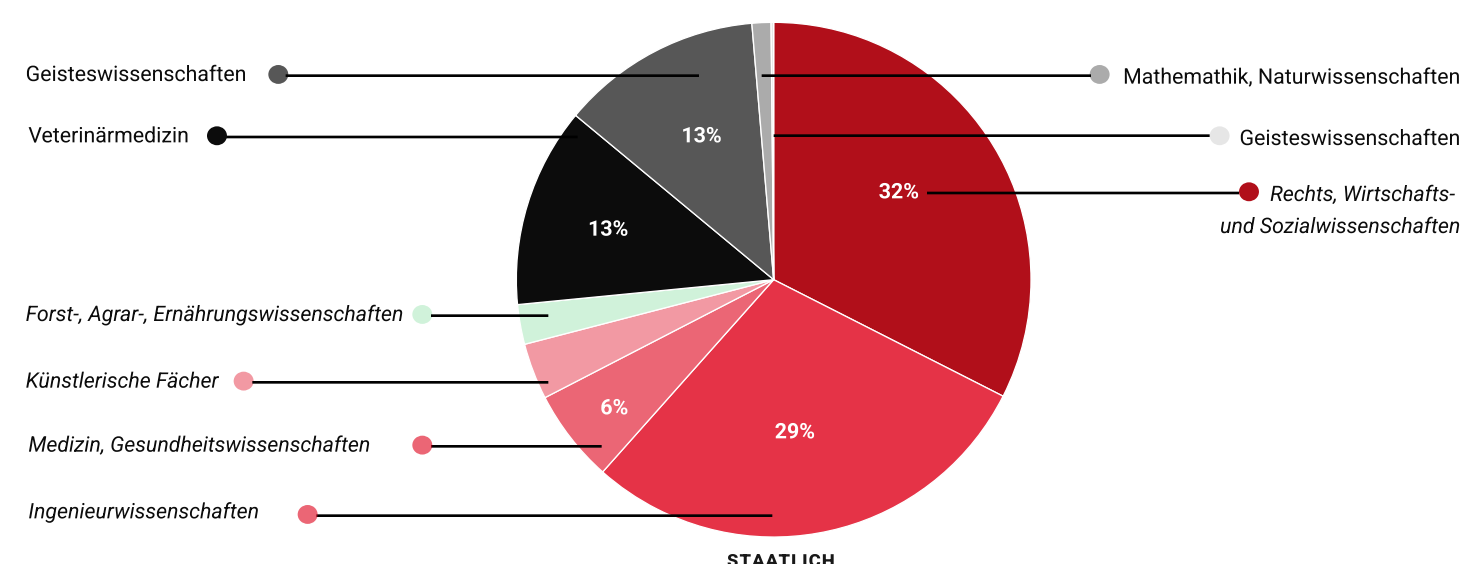
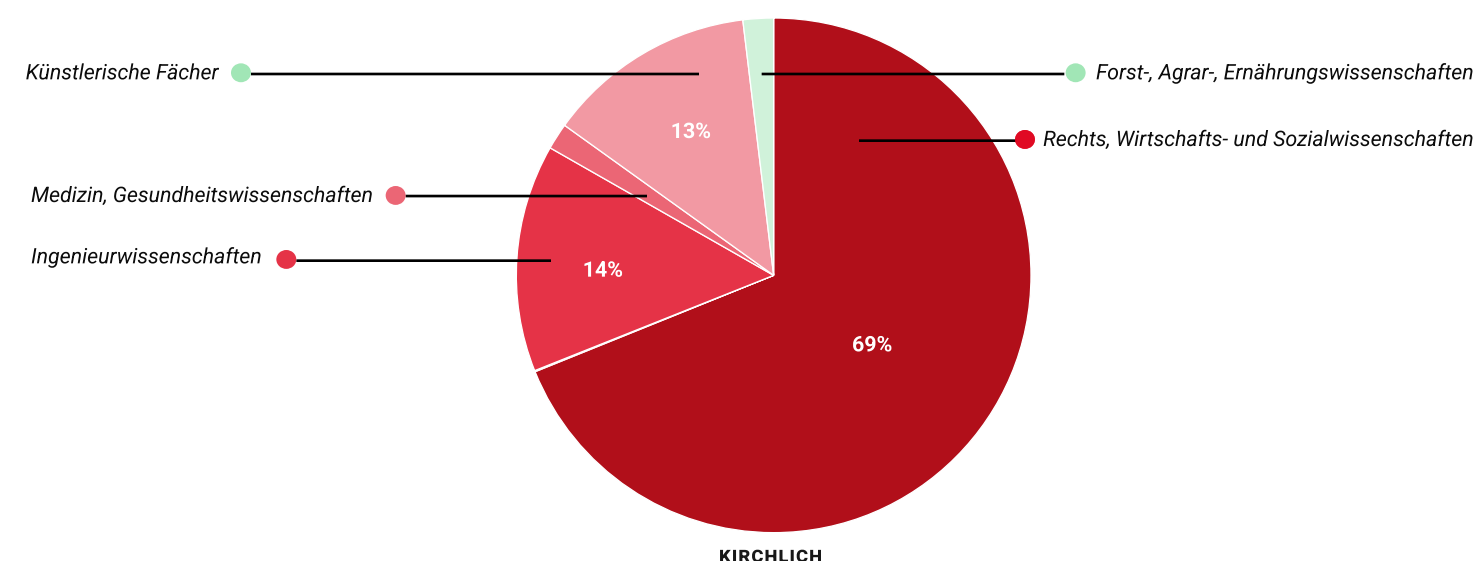
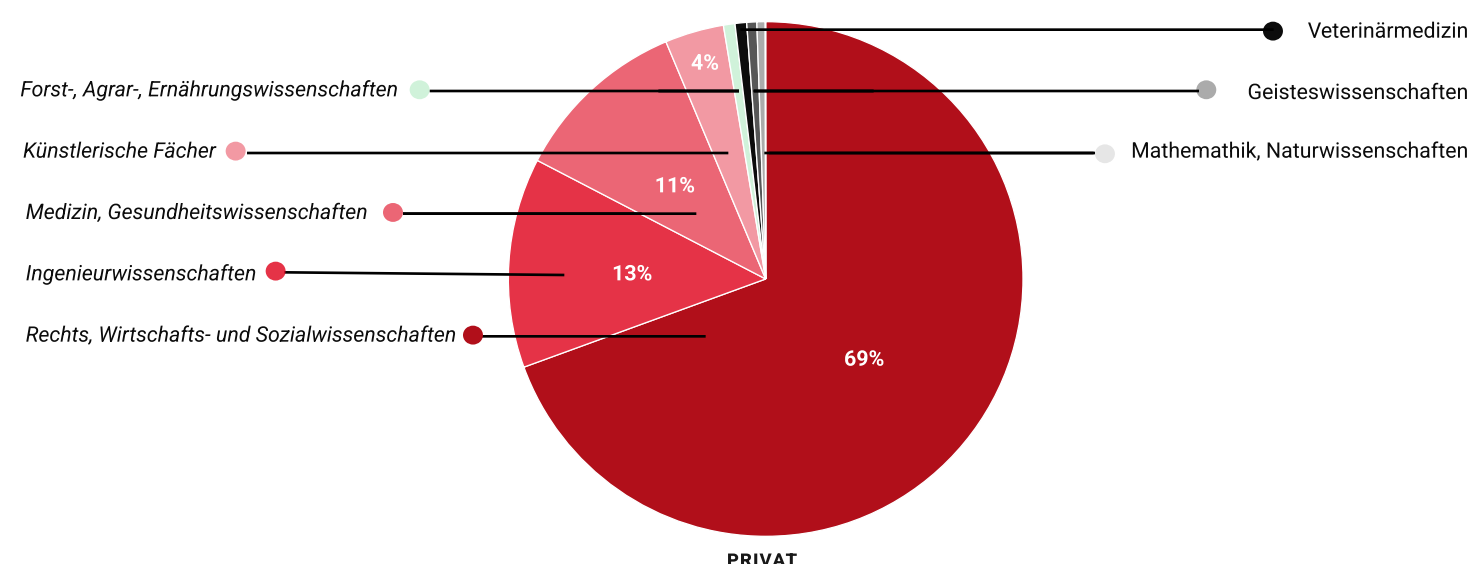
Drei Viertel von ihnen sind Hochschulen für angewandte Wissenschaften – mit starkem Praxisbezug und oft innovativen Studienformaten. Kirchliche Hochschulen hingegen blicken häufig auf eine längere Tradition zurück und sind in der Regel kleiner.

Auch geografisch zeigen sich Unterschiede: Private Hochschulen konzentrieren sich auf Großstädte wie Berlin, Hamburg, Köln, Frankfurt oder München. Kirchliche Hochschulen sind dagegen gleichmäßiger über das Land verteilt – von urbanen Zentren bis in kleinere Städte. In fünf Bundesländern gibt es allerdings gar keine kirchlichen Hochschulen.



## Studierende nach Fächergruppen und Trägerschaft der Hochschule

Wintersemester 2021/22



Grafik: CHE • Quelle: Eigene Auswertung auf Daten des Statistischen Bundesamtes

Ein Blick auf die Größe macht die Vielfalt deutlich: Während viele staatliche Hochschulen über 10.000 Studierende zählen, liegt die Mehrheit der privaten Einrichtungen im Bereich von 500 bis 1.000 Studierenden. Über die Hälfte der kirchlichen Hochschulen hat sogar weniger als 250 Studierende – einige nur wenige Dutzend.

Inhaltlich dominieren an privaten Hochschulen Fächer aus den Bereichen Wirtschaft, Recht und Sozialwissenschaften. An kirchlichen Hochschulen stehen häufig Gesundheits- und Pflegewissenschaften sowie (angewandte) Religionswissenschaften im Fokus.

## Spannende Fakten

- 01 Die meisten Standorte (27) hat die FOM.
- 02 Die meisten Studierenden hat die IU (124.244 Studierende im WS 2024/2025).
- 03 Die wenigsten Studierenden (7) hat die Philosophisch-Theologische Hochschule Münster.
- 04 Im kleinsten Ort (2.798 Einwohner) ist die Theologische Hochschule Ewersbach.
- 05 Besonders international ist die Constructor University: 120 Nationen unter 2.000 Studierenden.
- 06 WHU-Alumni gründen die zweitmeisten Einhörner (Start-up-Unternehmen mit einer Bewertung von über einer Milliarde US-Dollar) in Europa, z.B. Zalando.
- 07 Die KU bezeichnet sich als einzige katholische Universität im deutschsprachigen Raum.
- 08 Über 30 Studierende der IU nahmen an den olympischen Spielen in Paris teil.
- 09 Das Bard-College ist eine deutsch-amerikanische Einrichtung.
- 10 Im Jahr 2025 belegt die SRH University bundesweit Rang 3 bei den erhaltenen EXIST-Fördermitteln.
- 11 Die Medizinische Hochschule Brandenburg erhielt als erste private Hochschule Brandenburgs das Promotions- und Habilitationsrecht.
- 12 Private Hochschulen haben oft ausgefallene Namen: z.B. Tomorrow University, CODE, Quadriga Hochschule oder Hochschule21.



13 Es gibt Hochschulen, bei denen der Name das Programm ist: Hochschule für Gesellschaftsgestaltung oder Digital Business University of Applied Sciences.

14 Die Hochschule für katholische Kirchenmusik und Musikpädagogik in Regensburg wurde 1874 als »Kirchenmusikschule Regensburg« gegründet und ist die weltweit älteste Ausbildungsstätte ihrer Art.

# Was bedeutet Wissenstransfer?

Wissenstransfer – das klingt nach Technik, Patenten und Forschungslaboren. Transfer an und durch Hochschulen bedeutet jedoch viel mehr:

Im Fokus steht ein Austausch zwischen den Partnern; ein bewusster, wechselseitiger Transfer von wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Wissen (inkl. Technologie) oder die Nutzung von wissensrelevanten Ressourcen.

Transfer wird somit als Kommunikationsbeziehung verstanden – getragen von Menschen, geprägt von Vertrauen, Offenheit und dem Willen, gemeinsam etwas zu bewegen.

Entscheidend ist: Mindestens ein wissenschaftlicher und ein nicht-wissenschaftlicher Akteur arbeiten zusammen (Wissenschaftsrat 2016). Die Gesamtheit aller Transferaktivitäten bestimmt das Transferprofil einer Hochschule.

**Was verstehen nicht-staatliche Hochschulen unter „Wissenstransfer“?** An unterschiedlichen Stellen im Projektverlauf wurden Vertreter\*innen nicht-staatlicher Hochschulen in Fragebögen, Interviews und bei Veranstaltungen genau dies gefragt. Folgendes Bild ergibt sich aus den verschiedenen Einzelmeinungen: Im Grunde stimmen sie mit der gerade eingeführten Definition überein. Es wurde oft betont, dass sie durch die Praxisnähe von Studierenden (häufig berufstätig/ mit Berufserfahrungen) und Lehrenden (sind häufig noch parallel in der Praxis tätig) sogar besonders gute Startbedingungen für Wissenstransfer haben.

Die oft klaren fachlichen Profile nicht-staatlicher Hochschulen prägen auch die Art und Weise, wie Wissenstransfer gestaltet wird – etwa durch berufsbegleitende Studiengänge, Kooperationen mit sozialen Trägern oder praxisnahe Forschungsprojekte. Wissenstransfer ist damit mehr als ein Konzept. Er ist Haltung. Und er ist ein Schlüssel, um Hochschulen als aktive Mitgestaltende gesellschaftlicher Entwicklung zu verstehen.

---

»Es geht ganz viel um wechselseitigen, prozesshaften Austausch, es geht um ein Grundverständnis, gemeinsam aktiv zu werden.«

>> VIZEPRAESIDENT EINER NICHT-STAATLICHEN HOCHSCHULE

---

»Zentral finde ich es, auf Augenhöhe voneinander zu lernen, das ist für mich ganz klar Wissenstransfer [...]. Das ist ein integraler Bestandteil und gehört auch zu einem Selbstverständnis dazu.«

>> INTERVIEW HOCHSCHULANGEHÖRIGER

# Welche Arten von Transferaktivitäten gibt es?

Wissenstransfer an nicht-staatlichen Hochschulen ist so vielfältig wie die Einrichtungen selbst. Von der klassischen Weiterbildung über partizipative Forschung bis hin zu kreativen Veranstaltungsformaten – die Bandbreite ist groß.

Um diese Vielfalt greifbar zu machen, lohnt sich ein Blick auf typische Muster. Drei Perspektiven helfen dabei, Ordnung in die Landschaft der Transferaktivitäten zu bringen:

## 01



### Transfer über Köpfe

Im Zentrum steht hier der direkte Austausch zwischen Menschen – sei es in der Lehre, in Projekten oder durch persönliche Netzwerke. Besonders nicht-staatliche Hochschulen setzen auf diese Form des Transfers: Kleine Gruppen, enge Betreuung und ein hoher Praxisbezug ermöglichen intensive Beziehungen zwischen Lehrenden, Studierenden und externen Partnern. Einige Beispiele: Formate wie Community Service oder Service Learning fördern gesellschaftliches Engagement.

Lebenslanges Lernen wird als Wert gelebt – durch Weiterbildungen, Zertifikatskurse oder Micro-Credentials. Diese Form des Transfers ist oft niedrigschwellig, persönlich und unmittelbar wirksam. Beispiele: Innovation Work Retreats: gemeinsam identifizierte Themen werden von Wissenschaftler\*innen und Praxisvertreter\*innen im Rahmen von Co-Working-Aufenthalten bearbeitet.

## 02



### Transfer über Strukturen

Hier geht es um institutionelle Rahmenbedingungen, die den Austausch systematisch ermöglichen. Viele nicht-staatliche Hochschulen haben in den letzten Jahren gezielt Strukturen aufgebaut, um Transfer zu fördern, wie etwa Transferstellen, Gründungszentren oder Career Services als Anlaufstellen. Diese Strukturen schaffen Verlässlichkeit und machen Transfer planbar – auch über Einzelpersonen hinaus.

## 03



### Strategisch verankerter Transfer

Die tiefgreifendste Form des Transfers ist die strategische Verankerung im Selbstverständnis der Hochschule. Hier wird Transfer nicht als Projekt, sondern als Querschnittsaufgabe verstanden – mit klaren Zuständigkeiten und langfristiger Perspektive. So kann es Vizepräsidien oder Stabsstellen für Transfer geben, Transfer kann Bestandteil des Leitbilds oder der Hochschulstrategie sein und kann sichtbar werden auf der Website, in Claims oder in der Außendarstellung. Diese Ebene zeigt: Transfer ist kein Zufallsprodukt, sondern Ausdruck einer Haltung – und Teil der institutionellen Identität.



# Was zeichnet Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen aus?

Zitate von Teilnehmenden an nsh-inno-Veranstaltungen:

»Wir können und sollten unsere Kleinheit als Stärke nutzen.«

»Transfer geht bei uns auch über Personalführung, damit wir Menschen ermöglichen, Themen voranzutreiben.«

»Transfer heißt für uns Gesellschaft gestalten.«

»Eine unserer Stärken ist die Studierendenschaft: An privaten Hochschulen sind viele berufstätige Studierende. Transfer findet daher bei uns automatisch statt. Das wird quasi gleich mitgedacht bei der Studiengangsentwicklung.«

»Wir machen viel Transfer, auch wenn er nicht immer so heißt.«

# Wer ist Adressat der Transferaktivitäten nicht-staatlicher Hochschulen?

Wissenstransfer ist kein Selbstzweck – er richtet sich an Menschen, Organisationen und Institutionen außerhalb der Hochschule. Doch wer genau sind diese Adressat\*innen? Nicht-staatliche Hochschulen verfolgen dabei unterschiedliche Strategien, je nach Profil, Fachausrichtung und regionalem Kontext. Dennoch lassen sich übergreifende Zielgruppen erkennen, die sich in vier konzentrischen Kreisen beschreiben lassen – vom breiten Publikum bis hin zu spezialisierten Entscheidungsträger\*innen.

## Breite Öffentlichkeit

Bürger\*innen, die nicht unmittelbar mit der Hochschule verbunden sind. Sie werden über niedrigschwellige Formate angesprochen – etwa durch öffentliche Veranstaltungen, Podcasts oder Beiträge in lokalen Medien. Ziel ist hier vor allem Information, Sensibilisierung und gesellschaftliche Teilhabe.

## Entscheidungsträger\*innen und Systemakteure

Akteur\*innen mit direktem Einfluss auf politische, rechtliche oder institutionelle Rahmenbedingungen – etwa Ministerien oder Trägerorganisationen. Der Transfer erfolgt beispielsweise über Stellungnahmen oder Expertenkreise. Ziel ist es, wissenschaftlich fundierte Perspektiven in Entscheidungsprozesse einzubringen.

## Multiplikator\*innen und Fachöffentlichkeit

Personen und Gruppen, die in ihren jeweiligen Bereichen eine Brückenfunktion einnehmen – etwa Fachverbände, Lehrkräfte oder Führungskräfte in Unternehmen. Sie werden gezielt über Fachveranstaltungen, Praxispublikationen oder Weiterbildungen adressiert. Ziel ist es, konkrete Anwendungen zu verbessern, Kooperationen zu initiieren oder gesellschaftliche Innovationen zu fördern.

## Akteure der jeweiligen Berufspraxis

Im zentralen Kern stehen nicht-staatliche Hochschulen mit Akteuren ihrer jeweiligen Berufspraxis im Austausch. Vor allem müssen private Hochschulen den (exklusiven) Zugang zu und den Austausch mit potenziellen Arbeitgebern ihrer Studierenden noch wesentlich stärker unterhalten, um einen Vorteil gegenüber staatlichen Hochschulen zu erhalten.

Illustration KI-generiert

Diese Systematik zeigt: Wissenstransfer ist kein statischer Prozess, sondern ein fein abgestimmtes Zusammenspiel unterschiedlicher Adressat\*innen, Formate und Wirkungsziele. Nicht-staatliche Hochschulen nutzen diese Vielfalt, um ihre Rolle als gesellschaftliche Partner\*innen sichtbar und wirksam auszufüllen.



# Warum betreiben nicht-staatliche Hochschulen Transfer?

Nicht-staatliche Hochschulen engagieren sich aus vielfältigen Gründen im Wissenstransfer. Ihre Motivation lässt sich in vier übergreifende Cluster gliedern, die sich aus internen Haltungen, externen Anforderungen und strategischen Chancen ergeben:

## 01. Gesellschaft gestalten

Viele nicht-staatliche Hochschulen verstehen sich als aktive Mitgestaltende gesellschaftlicher Entwicklung. Transfer ist für sie kein Nebenschauplatz, sondern Ausdruck eines Selbstverständnisses: Wissenschaft soll wirken – in der Region, in der Praxis, in der Öffentlichkeit. Ziel ist es, gesellschaftliche Relevanz zu entfalten und Verantwortung zu übernehmen. Themen wie soziale Gerechtigkeit, Teilhabe oder Nachhaltigkeit prägen die Transferaktivitäten. Besonders kirchliche Hochschulen betonen ihren ethischen Auftrag und ihre Nähe zu sozialen Trägern und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

### ZITATE VON HOCHSCHULMITARBEITENDEN:

---

»Die Verbindung von sozialen und technologischen Innovationen ist für uns ein guter Weg, um Projektmittel zu akquirieren für Themen, die sonst nicht so leicht gefördert werden.«

---

»Wir haben einen internen Auftrag, den wir verfolgen mit dem Transfer: die Rolle der Hochschule zu unterstützen als agiler Partner und damit auch ihre Visibilität vor allem hier in der Region und in der Wirtschafts-, Innovations- und Gesellschaftssystem zu stärken. Das Handlungsfeld „Transfer“ ist fest verankert.«



## 02. Strategisch positionieren

Transfer stärkt die Sichtbarkeit und das Profil einer Hochschule – regional wie überregional. Gerade kleinere, spezialisierte Einrichtungen nutzen ihn, um sich als agile Partner\*innen im Innovationssystem zu positionieren. Transfer ist Teil der strategischen Hochschulentwicklung – oft verankert in Leitbildern, Strategien oder durch eigene Vizepräsidien. Hochschulen präsentieren sich als „Ermöglichungshochschulen“, die Räume für Austausch schaffen – auch für Studierende und Initiativen. In ländlichen Regionen übernehmen Hochschulen zunehmend die Rolle von „Change Agents“ – etwa durch Ausbildungskooperationen oder regionale Netzwerke. Transfer ist hier auch ein Instrument zur Profilbildung, zur Vernetzung – und zur Zukunftssicherung.

## 03. Praxis stärken

Wissenstransfer wirkt nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Viele Hochschulen nutzen ihn, um ihre Lehre praxisnäher, aktueller und kooperativer zu gestalten. Praxispartner bringen reale Fragestellungen in die Hochschule – etwa über Forschungskooperationen oder Projektseminare. Studierende lernen, gesellschaftliche Herausforderungen zu analysieren und mitzugestalten. Lehrende erhalten neue Impulse für ihre Inhalte und Methoden. Der „Lernort Praxis“ wird systematisch ausgebaut – durch duale Studiengänge, Community Service oder partizipative Forschung. Transfer wird so zum Motor für Innovation in der Lehre – und zur Brücke zwischen Theorie und Anwendung. Da gerade an den nicht-staatlichen Hochschulen die Lehrenden ein großes Lehrdeputat erfüllen, ist bei ihnen die Lehre auch im Fokus.

## 04. Persönlich überzeugt

Viele Hochschulangehörige engagieren sich aus intrinsischer Motivation – weil sie etwas bewegen wollen. Freude am Austausch, an neuen Perspektiven und an gesellschaftlicher Wirkung sind Gründe für das Engagement. Es gibt den Wunsch, Forschung nicht nur für die Scientific Community, sondern auch für die Praxis relevant zu machen. Positive Rückmeldungen aus der Gesellschaft dienen als Bestätigung und Antrieb. Transfer als Teil des beruflichen Selbstverständnisses – nicht als Pflicht, sondern als Chance. Diese persönliche Ebene ist besonders stark ausgeprägt an nicht-staatlichen Hochschulen – auch, weil flache Hierarchien und kleinere Strukturen mehr Raum für individuelle Initiative lassen.

### ZITATE VON HOCHSCHULMITARBEITENDEN:

---

**»Auch wichtig ist bei uns der Transfer von außen in die Hochschule, z. B. durch berufstätige Studierende.«**

---

**»Ich finde es einfach toll, Menschen in Austausch zu bringen, wirklich voneinander zu lernen, gegenseitig voneinander zu profitieren, Perspektiven von anderen kennenzulernen und gemeinsam wirklich etwas zu entwickeln. Alle Stimmen zum Klingen zu bringen, das gibt einem unglaublich viel und ich habe auch das Gefühl, dass es auch den Leuten viel bringt«**

# Was hemmt Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen?

## 01



### Systemische Hürden

Private Hochschulen haben erschwerten Zugang zu öffentlichen Fördermitteln – insbesondere, wenn sie nicht gemeinnützig sind. Zudem fehlt es an klaren Anreizsystemen und verbindlichen Zuständigkeiten für Transfer.

## 02



### Fehlende Unterstützungsstrukturen

Nicht-staatliche Hochschulen arbeiten oft mit begrenzten Mitteln. Fehlende Grundfinanzierung, dünne Verwaltungsstrukturen und ein hoher Lehranteil lassen wenig Raum für zusätzliche Aufgaben. Transfer wird häufig projektbezogen organisiert – mit dem Risiko, dass Strukturen nach Auslaufen der Förderung wieder verschwinden.

## 03



### Personelle Überlastung durch hohe Lehrdeputate

Lehre, Forschung und Selbstverwaltung binden bereits viele Kapazitäten. Transfer kommt „on top“ – oft in der Freizeit. Auch Studierende sind durch ihr Studium stark eingebunden. Die Folge: Wenige tragen viel, viele bleiben außen vor. Dieses Problem ist nicht auf nicht-staatliche Hochschulen begrenzt, sondern wird insbesondere von vielen HAW-Mitarbeitenden so empfunden.

## 04



### Begrenzte Reichweite

Nicht-staatliche Hochschulen sind häufig eher kleinere Hochschulen und haben daher oft nur begrenzten „Outreach“. Ihre Projekte sind lokal wirksam, aber schwer skalierbar. In urbanen Räumen erschweren zudem unübersichtliche Akteurslandschaften, Abstimmungsprozesse und Konkurrenz die Sichtbarkeit.

## 05



### Fehlende Anerkennung

Partizipative Formate und transdisziplinäre Forschung genießen in der Scientific Community oft wenig Prestige. Das schmälert eventuell die Motivation – besonders, wenn Transfer nicht als gleichwertige Leistung zu Forschung und Transfer anerkannt wird.

# Welche Stellschrauben können gedreht werden?

01

## Verlässliche Finanzierung

Projektmittel, Seed-Funds oder Kooperationen mit Praxispartnern ermöglichen neue Formate und stärken die Infrastruktur. Entscheidend ist, dass Förderungen nicht nur kurzfristige Impulse setzen, sondern langfristige Entwicklung ermöglichen.

02

## Gelebte Transferstrategie

Eine Transferstrategie hilft, Ziele zu klären, Prioritäten zu setzen und Ressourcen zu bündeln – ohne Vielfalt zu beschneiden. Erfolgreich ist, wer Transfer an das eigene Profil anpasst, Kooperationsvereinbarungen nutzt und sich in regionale Innovationsnetzwerke einbringt.

03

## Ermöglichende Strukturen

Zentrale Anlaufstellen, Transferreferent\*innen, Praxisreferate oder Transfer-Labs schaffen Verlässlichkeit. Wichtig ist personelle Kontinuität – Partner\*innen wollen mit bekannten Gesichtern sprechen. Auch klare Rollenverteilungen und niedragschwellige Formate (z. B. Transfer-Lunches, Critical Friends Workshops) fördern den Austausch.

04

## Aktive Netzwerke

Transfer lebt vom Dialog – auf Augenhöhe, offen und ehrlich. Erfolgreiche Hochschulen gehen aktiv auf ihre Umwelt zu, bauen Netzwerke auf und pflegen sie. Kommunikation ist dabei kein Nebenprodukt, sondern Kernaufgabe – oft mit hohem Zeitaufwand, aber großer Wirkung.

05

## Transferbejahendes Mindset

Transfer gelingt eher dort, wo er gewollt ist – und wo er als Teil des Selbstverständnisses gelebt wird. Hochschulen, die Transfer sichtbar machen, ihn ideell würdigen und engagierte Personen unterstützen, schaffen ein fruchtbares Klima. Der Begriff der „Ermöglichungshochschule“ bringt diese Haltung auf den Punkt.

06

## Motivierte Akteure

Transfer braucht Menschen mit Haltung – und Hochschulen, die ihnen den Rücken stärken. Wer Transfer als Teil der Berufung versteht, wer Freude an Austausch und Wirkung hat, wird zum Motor für Veränderung. Hochschulen können das fördern – durch Auswahl, Anerkennung und gezielte Weiterbildung



# Wie gelingt Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen?

STIMMEN VON TEILNEHMER\*INNEN DER NSH-INNO ABSCHLUSSTAGUNG:

»Hochschulen, vor allem Hochschulen im urbanen Raum, sollten niedrigschwellige Zugangswege initiieren und als Lotsen/Scharniere fungieren.«

» Man muss für sich geklärt haben: Wann ist Transfer erfolgreich? Es sind manchmal nicht die Ausgründungen oder Platzierungen in Top Journals, die einen Erfolg ausmachen.«

»Beziehungsarbeit mit den Partnern steht an erster Stelle, ansonsten kommt keiner.«

» Kernt Träger einer Transferkultur müssen identifiziert und an der Hochschule gehalten werden.«

»Transfer geht nicht top-down.«

»Wir haben gute Erfahrung damit gemacht, rauszugehen: Akteure, potentielle Partner, eher „auf neutralem Boden“ zu treffen und dort in den direkten Austausch zu gehen.«

»Personelle Kontinuität ist sehr wichtig: Partner wollen mit gleichen Leuten an den Hochschulen sprechen und die Hochschulmitarbeitenden lernen gemeinsam mit den Partnern, wie man miteinander spricht.«

»Inspiration für Transfer kann man nicht planen, aber begünstigen. Inspiration findet eigentlich immer dann statt, wenn Menschen zusammenkommen und wenn Menschen sich authentisch begegnen und sehr offen begegnen.«

»Hochschulmitarbeitende müssen Netzwerke aufbauen, vielfältige Perspektiven einbeziehen und mit allen Akteuren ein ehrliches Gespräch auf Augenhöhe führen.«

»Große Unternehmen wünschen sich von uns persönliche Ansprechpartner.«



# Welche Governance braucht Transfer an nicht-staatlichen Hochschulen?

Gerade an nicht-staatlichen Hochschulen, die oft relativ klein sind, stellt sich die Frage: Wie lässt sich Transfer so organisieren, dass er wirksam, anschlussfähig und nachhaltig ist?

Die Antwort liegt in einer Governance, die nicht auf Kontrolle, sondern auf Ermöglichung setzt. Erfolgreiche Hochschulen schaffen Rahmenbedingungen, die Orientierung geben, ohne Vielfalt zu beschneiden. Sie setzen auf klare Zuständigkeiten, strategische Verankerung – und auf Vertrauen in die Initiative ihrer Mitglieder.

## Drei Prinzipien gelingender Transfer-Governance

### 01



#### Verstetigung statt Projektlogik

Transfer braucht langfristige Perspektiven. Statt punktueller Einzelprojekte braucht es dauerhafte Strukturen: Transferstellen, Vizepräsidien, Stabsstellen oder Transferagenturen, die als zentrale Schnittstellen agieren – intern wie extern.

### 02



#### Verantwortung sichtbar machen

Wenn Transfer Teil der strategischen Hochschulentwicklung ist, braucht er einen festen Platz in der Organisation. Das gelingt, wenn Zuständigkeiten klar benannt sind – etwa durch ein Vizepräsidium für Transfer, durch Ansprechpartner\*innen in den Fachbereichen oder durch eine Transferstrategie, die Leitplanken setzt und Ziele definiert.

### 03



#### Partizipation ermöglichen

Transfer lässt sich nicht verordnen. Er lebt von intrinsischer Motivation, von Ideen aus der Praxis und vom Engagement Einzelner. Governance bedeutet hier: Räume schaffen, Ressourcen bereitstellen, Impulse aufnehmen – und Transfer als gemeinsame Aufgabe sichtbar machen. Hochschulen, die sich als „Ermöglichungshochschule“ verstehen, fördern genau das.

—  
Governance ist  
kein Selbstzweck.

Sie ist ein  
Werkzeug, um  
Transfer zu  
ermöglichen –  
nicht, um ihn zu  
standardisieren.

## Wie wird Transfergovernance in der Praxis gelebt?

// An der Zeppelin Universität sorgt ein Innovation Office für einen proaktiven Transferprozess: Themen werden partizipativ gesammelt, strategisch priorisiert und in eigenständig finanzierte Projekte überführt.

// Katho NRW: Eine Transferagentur mit mehreren Standorten bündelt Expertise und schafft Schnittstellen zu unterschiedlichen Zielgruppen – mit Rückhalt der Hochschulleitung.

// An der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin ist Transfer durch eine eigene Strategie, ein Vizepräsidium für Transfer und eine wissenschaftliche Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer fest verankert. Ansprechpartner\*innen in allen Forschungsfeldern und Formaten wie Transfer-Labs oder Praxisreferate sorgen für Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit. Auch studentische Initiativen werden aktiv einbezogen – durch finanzielle Unterstützung, Mitgestaltungsmöglichkeiten und ideelle Anerkennung.

// An der Rheinischen Hochschule Köln bietet das Transferzentrum Gründung, Führung und Kultur anwendungsnahe Forschung und Beratung – mit Fokus auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

// Die Fachhochschule des Mittelstandes unterhält mit dem Institut für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (IWK) eine Weiterbildungs- und Transfer-einrichtung mit der Aufgabe, durch Weiterbildungsangebote Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung für die berufliche Praxis verfügbar zu machen.

Diese Beispiele zeigen: **Governance ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Werkzeug, um Transfer zu ermöglichen – nicht, um ihn zu standardisieren.** Sie schafft Orientierung, ohne Vielfalt zu ersticken. Und sie macht deutlich: Transfer ist nicht nur eine Aufgabe für Einzelne, sondern eine gemeinsame Verantwortung der gesamten Hochschule.



# Was brauchen nicht-staatliche Hochschulen für Transfer?

Nicht-staatliche Hochschulen sind oft kleiner, ressourcenschwächer und stärker auf Lehre fokussiert als staatliche Hochschulen. Umso wichtiger ist es, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen – innerhalb der Hochschule, aber auch durch Politik und Förderinstitutionen.

## Was Hochschulen selbst gestalten können:

- // Ressourcen und Strukturen, etwa personelle Kapazitäten (Besetzung von Stellen mit dem Ziel von Transfer im Fokus, insbesondere im Mittelbau und in der Verwaltung), finanzielle Mittel (jenseits projektbezogener Drittmittel) und strukturelle Verankerung (etwa durch Transferstellen oder Vizepräsident\*in)
- // Klare Strategie zu Transfer-Zielen. Dabei ist es nicht notwendig, die volle Breite der Möglichkeiten aufzugreifen. Ebenso können auch exklusivere Herangehensweisen festgelegt und für sich proklamiert werden.
- // Sichtbarkeit und Netzwerke, etwa durch Hilfe von Plattformen, Austauschformate oder gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Netzwerke mit anderen Hochschulen, Praxispartnern und Förderinstitutionen sind dabei ebenso wichtig wie interne Kommunikationswege.
- // Motivation und Anerkennung: Besonders an nicht-staatlichen Hochschulen sind es oft Professor\*innen, die Transfer neben Lehre und Forschung stemmen. Um dieses Engagement zu fördern, braucht es ideelle Anerkennung, passende Anreizsysteme sowie eine Kultur, die Transfer als Teil des Selbstverständnisses begreift.

## Was Politik und Intermediäre beitragen können:

- // Förderprogramme öffnen: Viele bestehende Förderlinien schließen private Hochschulen aus – insbesondere, wenn sie for-profit organisiert sind. Hier braucht es diversifizierte Programme, Zugänge zu öffentlichen Mitteln und eine Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen nicht-staatlicher Träger.
- // Verstetigung ermöglichen: Förderprogramme sollten nicht nur kurzfristige Projekte finanzieren, sondern auch helfen, erfolgreiche Formate zu verstetigen – etwa durch institutionelle Förderung, strategische Partnerschaften oder Hochschulverbünde – das gilt für nicht-staatliche wie staatliche Hochschulen gleichermaßen.
- // Systemische Hürden abbauen: Nicht-staatliche Hochschulen kämpfen mit strukturellen Nachteilen, wie fehlender Grundfinanzierung, hohen Lehrverpflichtungen, aber auch ganz konkret mit einem eingeschränkten Zugang zu Forschungsliteratur. Politische Impulse können helfen, diese Hürden zu senken – und so mehr Raum für Transfer schaffen.

# Was können nicht-staatliche und staatliche Hochschulen voneinander lernen?

> Vorneweg: Für Transferaktivitäten sind in vielen Fällen andere Charakteristika einer Hochschule wichtig als ihre Trägerschaft. So kann etwa die Größe, der Hochschultyp, die disziplinäre Ausrichtung oder die Lage einen größeren Unterschied machen und da stehen Hochschulen vor ähnlichen Herausforderungen und haben ähnliche Chancen, egal, ob sie eine staatliche oder nicht-staatliche Hochschule sind. Die Ressourcen werden knapper, die Erwartungen steigen, und die gesellschaftlichen Aufgaben werden komplexer. Umso wichtiger ist es, voneinander zu lernen – und gemeinsam zu handeln.

Was dabei zählt, sind nicht die Unterschiede, sondern die Gemeinsamkeiten: Viele Hochschulen verfolgen ähnliche Ziele – exzellente Lehre, anwendungsnahe Forschung, gesellschaftliche Wirkung. Und sie können voneinander lernen. Insbesondere größere staatliche Hochschulen können sich von Leuchttürmen nicht-staatlicher Hochschulen inspirieren lassen, was etwa die Agilität/Innovationsfreude angeht, oder auch den "Mut zur Nische". Nicht-staatliche Hochschulen könnten, sofern es ihre Mittel zulassen, in die Forschungsinfrastruktur (z.B. Zugang zu Literatur, Mittelbau) oder langfristige Perspektiven investieren, um Transfer nachhaltiger planen und institutionell absichern zu können.

## **WAS NICHT-STAATLICHE UND STAATLICHE HOCHSCHULEN GEMEINSAM ANGEHEN KÖNNEN:**

// Kooperationen im Transfer – etwa über regionale Verbünde oder gemeinsame Projekte.

// Nutzung gemeinsamer Ressourcen – z. B. in Präsenzstellen, Weiterbildungsangeboten oder Innovationsclustern.

// Aufbau von Vertrauen – durch transparente Kommunikation, gemeinsame Standards und gegenseitige Anerkennung.

// Bündelung von Nachfrage – etwa durch zentrale Ansprechpartner\*innen für Praxispartner.

// Nutzung von Möglichkeitsfenstern – z. B. durch politische Impulse oder neue Förderlinien.

# Wo gibt es mehr Informationen?

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

Webseitenanalyse nicht-staatlicher Hochschulen

**Fallstudienberichte, wissenschaftliche Synthese und wissenschaftliche Publikation (derzeit im Review).**

## Über das Projekt

Das Projekt nsh-inno 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.

*Gefördert vom BMFTR, Förderkennzeichen: FKZ: 16NISTA14A; 16NISTA14B*

### PROJEKTTEAM:

Hendrik Berghäuser, Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de (Verbundleitung)

Henning Kroll (Fraunhofer ISI)

Tabea Krauter (Fraunhofer ISI)

Isabel Roessler (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

Cort-Denis Hachmeister (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

Melanie Rischke (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)



Gefördert durch:  
Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt

In Kooperation durchgeführt von:

