

# Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem

Good Practice-Fallstudie  
zum Wissenstransfer

Katholische Hochschule für  
Sozialwesen Berlin (KHSB)

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

CHE Impulse Nr. 27

# Kurz gesagt

Die Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin (KHSB) ist eine kirchliche Hochschule für angewandte Wissenschaften in Trägerschaft des Erzbistums Berlin und mit rund 1.300 Studierenden. Ihr Studienangebot umfasst insbesondere Soziale Arbeit, Heilpädagogik, Kindheitspädagogik, Religionspädagogik, Prävention, Bildung und Beratung sowie Gestaltungstherapie bzw. Kunsttherapie. In Forschung und Lehre konzentriert sich die Hochschule auf anwendungsorientierte Fragestellungen in den Bereichen Soziale Arbeit, Gesundheit, Erziehung und Bildung und verfügt mit ihren Schwerpunkten in Inklusion, Partizipation, sozialer Gesundheit, Gender und Diversity sowie Ethik über ein klar konturiertes Lehr- und Forschungsprofil. Dieses Profil prägt auch das Verständnis von Wissenstransfer an der KHSB: Transfer wird nicht als nachgelagerte Verwertung von Wissen verstanden, sondern als wechselseitiger, partizipativer und gesellschaftlich verantworteter Austausch zwischen Hochschule, Praxis, Politik und Zivilgesellschaft.

Wissenstransfer nimmt an der KHSB eine zentrale Rolle ein und ist eng mit dem Selbstverständnis der Hochschule verbunden. Die Hochschule versteht sich als Ort, an dem wissenschaftliches Wissen, professionelles Erfahrungswissen und gesellschaftliche Perspektiven in Kommunikationsbeziehungen auf Augenhöhe zusammengeführt werden. Transfer ist damit kein Zusatzauftrag neben Lehre und Forschung, sondern integraler Bestandteil beider Leistungsbereiche. Dies zeigt sich besonders deutlich in der anwendungsorientierten Forschung, in der Praxispartnerinnen und Praxispartner sowie Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienstleistungen frühzeitig einbezogen werden. Partizipation, Ko-Konstruktion und Service User Involvement sind prägende Prinzipien des Forschungs- und Transferverständnisses. Auch in der Lehre ist Transfer systematisch verankert, etwa durch studienintegrierte Praktika, studentische Praxisprojekte und den dualen Studiengang Soziale Arbeit. Auf diese Weise verbindet die KHSB akademische Qualifizierung mit unmittelbarer gesellschaftlicher Praxisrelevanz.

Die hohe Bedeutung des Transfers wird zudem strategisch und strukturell sichtbar gemacht. Mit einem Vizepräsidenten für Forschung, Transfer und Weiterbildung ist Transfer auf Leitungsebene explizit verankert. Hinzu kommen eine Transferstrategie und eine Forschungsstrategie, in denen Wissenstransfer als zentrales Element der Hochschulentwicklung definiert ist. Die operative Umsetzung wird durch eine wissenschaftliche Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer, Strukturen des Forschungsmanagements sowie Ansprechpersonen in den Forschungsschwerpunkten unterstützt. Für die Lehre

existieren ergänzend transferrelevante Strukturen wie das Praxisreferat für Praxiskommunikation. Insgesamt zeigt sich ein für eine vergleichsweise kleine Hochschule bemerkenswert klares Zusammenspiel aus strategischer Priorisierung, organisatorischer Verankerung und gelebter Transferkultur.

Das Transferprofil der KHSB ist stark auf gesellschaftliche Praxisfelder im sozialen, gesundheitlichen, bildungsbezogenen und gemeinwesenorientierten Bereich ausgerichtet. Die wichtigsten Transferpartner sind folglich kommunale Verwaltungen, Wohlfahrtsverbände, kirchliche und freie Träger, gemeinnützige Organisationen oder Berufs- und Fachverbände. Darüber hinaus hat die Hochschule ihren Kreis an Transferpartnern in den vergangenen Jahren sichtbar erweitert. Eine besondere Rolle spielen inzwischen Bürgerinnen und Bürger, Nachbarschaften und Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienstleistungen selbst. Damit geht die KHSB über klassische institutionelle Kooperationsbeziehungen hinaus und richtet ihren Transfer stärker auf die direkte Einbindung gesellschaftlicher Zielgruppen aus. Die kirchliche Träger-schaft bildet hierfür einen wichtigen normativen Hintergrund, ohne den Transfer auf innerkirchliche Kontexte zu begrenzen. Vielmehr wird ein ethisches Verantwortungsbewusstsein wirksam, das sich insbesondere auf soziale Ungleichheit, Diskriminierung, Armut, Teilhabe und Gemeinwohlorientierung richtet.

Die Mechanismen des Wissenstransfers sind vielfältig, konzentrieren sich jedoch vor allem auf kooperative Wissensentwicklung, Wissensvermittlung und Personaltransfer. Im Bereich der kooperativen Wissensentwicklung sind insbesondere partizipative Forschungsprojekte, Forschungskoope-rationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie ko-kreative Formate mit Praxispartnern hervorzuheben. Im Bereich der Wissensvermittlung spielen Praxis- und Politikberatung, Fachtagungen, Fachkonsultationen, wissenschaftliche Weiterbildung und das Engagement von Lehrenden in Gremien und Verbänden eine wichtige Rolle. Hinzu kommen Formen des Personaltransfers, etwa über Praktika, studentische Projekte, Abschlussarbeiten, Community Service und den dualen Studiengang.

Inhaltlich ist der Wissenstransfer der KHSB auf die Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen und die Weiterentwicklung personenbezogener Dienstleistungen ausgerichtet. Dazu zählen insbesondere Fragen von Inklusion und Partizipation, die Weiterentwicklung von Handlungskonzepten in Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsfeldern, Qualitätsentwicklung, bedarfsge-rechte Steuerung sozialer Dienstleistungen sowie Beiträge zu sozialpoliti-schen Debatten und Entscheidungsprozessen. Hinzu kommt eine besondere

Stärke der Hochschule in der Reflexion normativer und ethischer Fragen. Die KHSB versteht sich nicht nur als Produzentin anwendungsrelevanten Wissens, sondern auch als Instanz der Einordnung, Übersetzung und Kontextualisierung. Gerade in Feldern sozialer Dienstleistungen, die von komplexen Wertkonflikten, strukturellen Ungleichheiten und sensiblen Aushandlungsprozessen geprägt sind, kommt diesem Orientierungswissen eine besondere Bedeutung zu.

Die Wirkungen des Wissenstransfers sind auf mehreren Ebenen sichtbar. Für Praxispartner bietet die Zusammenarbeit mit der KHSB einen konkreten Nutzen bei der Lösung aktueller Herausforderungen, bei der Weiterentwicklung professioneller Angebote und beim Zugang zu wissenschaftlich fundierter Reflexion und Beratung. Zugleich erhalten die Partner Zugang zu gut qualifizierten Studierenden und Absolventinnen und Absolventen, was gerade im sozialprofessionellen Bereich auch für die Fachkräftesicherung relevant ist. Für die Hochschule selbst stärkt Transfer die Praxisnähe von Forschung und Lehre, verbessert die Problemwahrnehmung für neue Entwicklungen im Feld und trägt zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Studienangebots bei. Für Studierende entstehen frühe und intensive Lerngelegenheiten in realen Praxiszusammenhängen. Darüber hinaus entfaltet der Transfer gesellschaftliche Wirkung, indem er Dialogräume eröffnet, Teilhabe stärkt und Beiträge zur Bearbeitung sozialer, pädagogischer und gesundheitlicher Herausforderungen in Berlin und darüber hinaus leistet.

Insgesamt zeigt die Fallstudie, dass die KHSB ein besonders konsistentes und glaubwürdiges Transferprofil entwickelt hat. Die Hochschule verbindet ihr kirchliches Ethos, ihr fachliches SAGE-Profil und ihre anwendungsorientierte Ausrichtung zu einem Transferverständnis, das auf Reziprozität, Partizipation und gesellschaftliche Verantwortung setzt. Ihre besondere Stärke liegt in der Fähigkeit, gemeinsam mit Praxis, Politik und Zivilgesellschaft relevantes Wissen zu erzeugen, zu vermitteln und wirksam werden zu lassen. Damit steht die KHSB beispielhaft für einen Wissenstransfer, der soziale Innovationen fördert, gesellschaftliche Problemlagen bearbeitet und die Rolle nicht-staatlicher Hochschulen im Innovationssystem auf überzeugende Weise erweitert.

## **Inhalt**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Nicht-staatliche Hochschulen im Innovationssystem                              |    |
| 1                                                                              |    |
| Vorgehensweise bei den Fallstudien                                             | 3  |
| Interviews                                                                     | 4  |
| Ergänzende Dokumentenanalysen                                                  | 5  |
| Good Practice-Fallstudie: Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin (KHSB) | 6  |
| Allgemeines zur Hochschule                                                     | 6  |
| Allgemeine Bedeutung des Wissenstransfers für die Hochschule                   | 7  |
| Strukturelle und strategische Verankerung des Transfers                        | 10 |
| Strukturelle Verankerung                                                       | 11 |
| Ausgestaltung der Wissenstransferprofile                                       | 15 |
| Wirkungen des Transfers (to do)                                                | 18 |
| Zusammenfassung und Fazit                                                      | 18 |
| Literaturverzeichnis                                                           | 21 |
| Autor*innen                                                                    | 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.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> 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 die relevanten Praxiserfahrungen ermöglichen. 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 wird<sup>2</sup>, 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. dem Innovationssystem**.

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.

### breites Transferverständnis

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.

<sup>2</sup> 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 5.01.2026). Aus dieser Grundgesamtheit konnten insgesamt drei Hochschulen für eine Fallstudie gewonnen werden.

Als erster Projektschritt wurde eine umfassende Strukturanalyse und Clusterung des Sektors der nicht-staatlichen Hochschulen vorgelegt (Hachmeister et al. 2024).<sup>3</sup> 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 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 Hochschulleitungen bzw. Transferbeauftragten durchgeführt. Ziel der Befragung war

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

eine Untersuchung der strategischen Ausrichtung des Wissens- und Technologietransfers an diesem bislang wenig erforschten Hochschultyp.

Strukturanalyse, Webseitenanalyse und Online-Befragung unter den Hochschulleitungen bildete die Grundlage für die Fallauswahl. Vorausgewählt wurden Hochschulen, die sich hinsichtlich verschiedener Hochschulparameter substantiell voneinander unterscheiden, die insgesamt über 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 für Sozialwesen Berlin (KHSB)

Die Ergebnisse der Fallstudien basieren auf Interviews und ergänzen den Dokumentenanalysen.

## Interviews

### Auswahl der Interviewpartner

Die Interviews stellen den wesentlichen methodischen Baustein der Fallstudien dar. Ziel der Interviews war es, Erkenntnisse im Rahmen der Online-Befragung unter den Leitungen nicht-staatlicher Hochschulen 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 nach Hinweisen auf die strukturelle Verankerung des Transfers (Kategorie Transferstruktur) ausgewertet werden. Interessant ist auch die Frage, wie in den Dokumenten der Wissenstransfer konkret eingeführt bzw. begründet wird (Kategorie Motivation).

# Good Practice-Fallstudie: Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin (KHSB)

## Allgemeines zur Hochschule

Die Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin (KHSB) ist eine kirchliche Hochschule für angewandte Wissenschaften und wird vom Erzbistum Berlin getragen. Sie wurde kurz nach der deutschen Wiedervereinigung (1991) im Ostteil der Stadt gegründet und ist durch das Berliner Hochschulgesetz (BerLHG) staatlich anerkannt.

Die KHSB versteht sich als eine Hochschule der Vielfalt und Offenheit und bietet Studierenden unabhängig von Weltanschauung, Glaubensrichtung und Lebensbedingungen berufsqualifizierende Abschlüsse in sozialprofessionellen Studiengängen. Ca. 15 % der knapp 1.300 eingeschriebenen Studierenden sind katholisch. Die restlichen Studierenden haben entweder eine andere Konfession, oder sind konfessionslos.

Das Lehrangebot der KHSB erstreckt sich über Bachelor- und Masterstudiengänge in den Bereichen Soziale Arbeit, Heilpädagogik, Kindheitspädagogik, Religionspädagogik, Prävention, Bildung und Beratung sowie Gestaltungstherapie/Kunsttherapie. Die KHSB hat gerade im Vergleich zu den beiden anderen staatlichen Hochschulen für Soziale Arbeit (Alice-Salomon-Hochschule und Evangelische Hochschule Berlin) ein besonders starkes Profil im Bereich Inklusion und Partizipation.

Die Forschung der Hochschule findet vor allem in den anwendungsorientierten Bereichen der Sozialen Arbeit, Gesundheit, Erziehung und Bildung (SAGE) statt. Das Forschungsinteresse der KHSB richtet sich dabei auf Fragestellungen politischer, administrativer, ökonomischer, kultureller und zivilgesellschaftlicher Organisationen in der Bearbeitung sozialer und pädagogischer Herausforderungen. Sechs zentrale Forschungsschwerpunkte werden laut Forschungsstrategie der KHSB adressiert:

- Sozialethik, Ethik sozialprofessionellen Handelns sowie Ethikberatung,
- Gemeinwesenarbeit und Community Organizing,
- Soziale Gesundheit,
- Gender- und Diversity-Forschung,
- Inklusion und Partizipation,

- Methodenentwicklung angewandter Forschung (Querschnittsthema).

Dieses Profil angewandter Forschung mit einem Schwerpunkt auf Praxisteilhabe findet sich in den fünf Instituten der KHSB wieder: So gibt es das Berliner Institut für christliche Ethik und Politik (ICEP), das Deutsche Institut für Community Organizing (DICO), das Institut für Soziale Gesundheit (ISG), das Institut für Gender und Diversity (IGD) sowie das Berliner Institut für Religionspädagogik und Pastoral (BIRP).

Sowohl Lehre als auch Forschung an der KHSB sind laut Forschungsstrategie durch enge Kooperationen mit regionalen Praxispartnern und Praxisorientierung geprägt.

## Allgemeine Bedeutung des Wissenstransfers für die Hochschule

### Verständnis und Bedeutung von Wissenstransfer

Die grundlegende Mission der Hochschule ist geprägt vom christlichen Menschenbild und einem ethischen Verantwortungsbewusstsein. Dies strahlt auch auf den Wissenstransfer aus. Folglich adressiert auch der Wissenstransfer Themen wie soziale Ungleichheit, Ausgrenzung und diskriminierende Strukturen in der Gesellschaft (siehe "Inhalte des Transfers").

In einem Interview mit einem Vertreter der Hochschulleitung wurde Wissenstransfer wie folgt definiert:

*„Ich glaube, [...] wo wir eine große Gemeinsamkeit haben an der Hochschule, ist, Wissenstransfer zu verstehen als Eintritt in eine Kommunikationsbeziehung. Das ist zentral: Wissenstransfer als Kommunikationsverhältnis zwischen Menschen, die an der Hochschule tätig sind, Forscherinnen, Forscher, Akademikerinnen und Menschen, die nicht an der Hochschule sind, Zivilgesellschaft, andere Vertreterinnen in Praxis und Politik und [...] es geht ganz viel um wechselseitigen, prozesshaften Austausch, es geht um ein Grundverständnis, gemeinsam aktiv zu werden.“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlichen Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

Folglich setzt man weniger auf einen unidirektionalen Transfer von Wissen von der Wissenschaft in die Gesellschaft, sondern auf einen reziproken Austausch von Wissen. Leitende Prinzipien für Wissenstransfer (bzw. Wissensaustausch) sind Partizipation und Ko-Konstruktion, die einen gegenseitigen Austausch von Erfahrungswissen auf Augenhöhe ermöglichen sollen:

*„Also Wissenstransfer ist für mich immer bidirektional, es gibt also einen wechselseitigen Austausch, es wird nicht nur in eine Richtung gedacht [...]. 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 meinem Selbstverständnis dazu.“  
(Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

### **Verortung des Transfers in Lehre und Forschung**

Der Wissenstransfer an der KHSB ist sowohl in der Lehre als auch in der Forschung stark verankert. So umfasst das Forschungsprofil der KHSB vorrangig die angewandte Forschung im SAGE-Bereich. Als Hochschule der angewandten Wissenschaften (HAW) ist die Anwendungsorientierung in der **Forschung** daher strukturell verankert. Zudem werden gemäß der Forschungsstrategie der KHSB Kooperations- und Praxispartnerinnen und -partner frühzeitig in Projekte eingebunden, um den Wissenstransfer und die praktische Anwendung der Forschungsergebnisse zu befördern. Ein zentrales Merkmal der Forschung an der KHSB ist Partizipation. Der forschungsbezogene Transfer ist folglich kein nachgelagerter Schritt, sondern Kernbestandteil der Forschung. Im Rahmen der partizipativen Forschung liegt der Fokus bspw. auf Service User Involvement, also der direkten Zusammenarbeit mit Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen.

Auch in der **Lehre** wird der Transfer nicht als Zusatz verstanden:

*„Bei der Lehre [...] wird schon erwartet, dass Transfer, Austausch, Praxisorientierung da eine große Rolle spielen und auch immer idealerweise integriert werden sollte.“ (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

Entsprechend sind studienintegrierte Praktika in verschiedenen Studiengängen vorgesehen und die Betreuung und Begleitung curricular eingebundener studentischer Projekte ist laut Transferstrategie fest im Curriculum verankert. Darüber hinaus hat die KHSB den einzigen dualen Studiengang für Soziale Arbeit in Berlin, der nicht an einer privaten Hochschule angeschlossen ist. Praxispartner sind hier öffentliche Träger der Jugend-, Sozial- und Gesundheitshilfe, des Justizvollzugs und sozialer Dienste der Justiz im Land Berlin.

### **Motive und Treiber für Wissenstransfer**

Ziel des Wissenstransfers an der KHSB ist es, einen aktiven Beitrag zur sozialen Entwicklung zu leisten, gesellschaftliche Herausforderungen zu erkennen und Lösungen dafür zu finden. Konkrete Beispiele für das gesellschaftliche Entwicklungsinteresse der Hochschule sind die Stärkung der Demokratie oder die Förderung von Geschlechtergerechtigkeit. Gemäß der Webseite der KHSB unterstützt die Hochschule deshalb Formate zum Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis auf

Augenhöhe, wie den Aufbau von Bürgerinnen- und Bürgerplattformen, oder praxisnahe Weiterbildungsangebote.<sup>4</sup>

Durch den Wissenstransfer sollen zudem die Problemwahrnehmung und Problemlösungskompetenz der Hochschulangehörigen gefördert und neue Impulse für die Weiterentwicklung der Qualität der Lehre gesetzt werden.

Dieses Bild schlägt sich auch in der persönlichen Motivation von Hochschulangehörigen nieder:

*„[...] ich finde es einfach toll, Menschen in Austausch zu bringen und 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.“ (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

### **Rolle und Erwartung des Hochschulträgers im Hinblick auf Wissenstransfer**

Als Träger der KHSB fungiert das Erzbistum Berlin. So ist auch das Kuratorium der Hochschule unter anderem mit Vertreterinnen und Vertretern des Erzbischöflichen Ordinariats Berlin sowie vom Caritasverband des Erzbistums Berlin besetzt, wodurch eine strukturelle und inhaltliche Verknüpfung von Hochschule und strategischen Wissenstransferpartnern bereits deutlich wird.

Es gibt keinen kodifizierten Auftrag des Hochschulträgers zu einer bestimmten Form des Wissenstransfers. Gleichzeitig sehen die Interviewpartnerinnen und -partner die Erwartung der Kirche, aktive Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme wie Diskriminierung oder Armut zu leisten, und sie bestätigen das ethische Verantwortungsbewusstsein als kirchliche Hochschule, das auf den Wissenstransfer ausstrahlt. Transfer wird insofern nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Möglichkeit, in der Gesellschaft zu wirken.

*„Wir haben keine konkrete Zielvereinbarung mit dem Träger über einen Wissenstransfer, aber wir haben eine Idee von einem ethischen Verantwortungsbewusstsein, das in den Transferbereich ausstrahlt. Mit einem kritischen Blick auf soziale Ungleichheit, Ausgrenzung und diskriminierende Strukturen und mit der Verantwortung, das Wissen, das wir generieren, für die relevanten Gruppen entsprechend zu übersetzen.“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

<sup>4</sup> Für nähere Informationen siehe: <https://www.khsb-berlin.de/forschung/transfer/transferverstaendnis-und-third-mission.html>.

Darüber hinaus möchte die Kirche als Träger der Hochschule die pastorale Arbeit und die Orientierung der kirchlichen Gemeinden auf das Gemeinwohl fördern. In diesem Zusammenhang fördert der Träger Aktivitäten und einen engen Austausch mit den Gemeinden, um entsprechende pastorale Räume zu gestalten.

## Strukturelle und strategische Verankerung des Transfers

### Strategische Verankerung des Transfers

Der Wissenstransfer an der KHSB ist auf verschiedene Arten strategisch verankert. So hat die Hochschule einen **Vizepräsidenten für Forschung, Transfer und Weiterbildung**. Durch eine explizite und sichtbare Zuordnung des Wissenstransfers zu einem Mitglied der Hochschulleitung können die Aufmerksamkeit für das Thema hochschulweit gesteigert, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festgelegt und Strategien und Strukturen in der eigenen Hochschule definiert werden. Die Hochschulleitung kann somit zu einer strategischen und nachhaltigen Entwicklung des Wissenstransfers beitragen.

Zudem werden mit der Transferstrategie und der Forschungsstrategie der KHSB eine enge, strategische Verknüpfung von Wissenstransfer mit der Lehre und Forschung gewährleistet. So definiert die **Transferstrategie** die Leitplanken des Wissenstransfers für die strategische Hochschulentwicklung. Folgende zentrale Ziele werden dort herausgestellt:

- Systematisierung handhabbarer Formate wissenschaftlicher Begleitung und Beratung
- Stärkere Verzahnung der Transferaktivitäten mit projektorientierter Lehre / Stärkung des Ideen- und Wissenstransfers über studentische Projekte
- Profilierung des „Lernortes Praxis“ mit bewährten und neuen Kooperationspartnern,
- Entwicklung neuer Kooperationsformen für das Gelingen dauerhaften Transfers (bspw. durch Kooperationsvereinbarungen oder -verträge)

Darüber hinaus wird der Wissenstransfer als eines von fünf strategischen Zielen in der **Forschungsstrategie der KHSB** betont, was ebenfalls die Bedeutung des Wissenstransfers für die strategische Hochschulentwicklung verdeutlicht.

Auch in der Außenkommunikation der Hochschule findet der Wissenstransfer Berücksichtigung. So wird der Wissenstransfer auf der Internetseite der KHSB und im Leitbild explizit adressiert und somit als Hochschulaufgabe und Profilelement benannt.

## Strukturelle Verankerung

### Strukturen und Organisation des Transfers

Die Umsetzung der oben genannten Transferstrategie wird personell primär durch eine wissenschaftliche Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer unterstützt sowie einen wissenschaftlichen Mitarbeiter für Forschung. Neben diesen wissenschaftlichen Stellen gibt es eine für Drittmittelangelegenheiten zuständige Verwaltungsmitarbeiterin sowie eine Verwaltungsmitarbeiterin im Bereich des Forschungsmanagements. Durch diese Strukturen können Transferaktivitäten koordiniert und gefördert werden. Zudem haben die Hochschulangehörigen einen bzw. eine Ansprechpartnerin bzw. -partner zu transferbezogenen Fragen:

*„es gibt hier an der Hochschule eine [Ansprechpartnerin] für Kooperation und Transfer [...], die kann man jederzeit kontaktieren und die weiß sofort, an wen man sich wenden kann.“ (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

Im Zuge des Forschungsmanagements und der Forschungsförderung erhalten interessierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Beratung bei der Konzipierung von kooperativen Forschungsprojekten durch einen wissenschaftlichen Mitarbeiter für Forschung.

Darüber hinaus gibt es aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren aus jedem der sechs Forschungsschwerpunkte der KHSB Ansprechpartnerinnen und -partner bei Fragen zu möglichen Kooperationsprojekten mit Praxispartnern.

Ferner unterhält die KHSB Strukturen zur Förderung des Transfers in der Lehre wie das Praxisreferat für Praxiskommunikation, eine Praxiskommission sowie Praxislehrende der Begleitseminare im Rahmen der studienintegrierten Praxissemester.

### Förderung des Transfers

Neben den beschriebenen Strukturen fördert die KHSB den Wissenstransfer über verschiedene institutionalisierte Formate. So gibt es an der KHSB eine interne Forschungsförderung, die interessierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Anspruch nehmen können, um Mikroprojekte im Bereich Forschung und Transfer durchführen zu können.

Hochschulleitung und befragte Hochschulangehörige berichteten ferner von verschiedenen Austauschformaten an der Hochschule wie Transfer-Labs oder Transfer-Lunches, bei denen man mit Kolleginnen und Kollegen Erfahrungen zum Transfer ins Gespräch kommen kann.

Hervorzuheben ist insbesondere ein Weiterbildungsangebot zur Förderung des Wissenstransfers, das im Rahmen des Verbundvorhabens „Zukunft findet Stadt“<sup>5</sup> im Zuge der Bund-Länder-Förderinitiative „Innovative Hochschule“. Gemeinsam mit dem Praxispartner Berlin School of Public Engagement & Open Science, angesiedelt am Berliner Museum für Naturkunde, starteten die Verbundhochschulen im vergangenen Jahr eine Third Mission School, bei der sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Unterstützung und Inspiration zum Wissenstransfer einholen und sich zertifizieren lassen können.

Auch eine indirekte Unterstützung durch Anerkennung und Wertschätzung im Rahmen einer transferorientierten Hochschulkultur wurde in den Interviews erwähnt:

*„An der KHSB gibt es viele Projekte, wo Partizipation im Vordergrund steht [...]. Also, es gibt hier eine extrem hohe Anerkennung und auch Wertschätzung gegenüber dieser Arbeit und die meisten Leute hier wissen, wie viel Arbeit dahintersteckt [...]. Es gibt Unterstützungsangebote im Sinne einer Offenheit an der Hochschule, dass man solche Dinge anstößt, weil es auch gewünscht wird, also eine Art indirekte Unterstützung, und es wird gutgeheißen, wenn man so was tut.“ (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

### Finanzierung des Transfers

Der Wissenstransfer an der KHSB ist zum überwiegenden Teil – wie bei den meisten Hochschulen in Deutschland – über Projektmittel finanziert. Die KHSB war in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich in der Einwerbung entsprechender Drittmittel. Zu nennen sind insbesondere die erfolgreiche Teilnahme an der Bund-Länder-Förderinitiative „Innovative Hochschule“ oder das Transferbündnis „AlterPerimentale“ im Zuge der T!Raum-Förderlinie des BMFT.

Der Vorteil dieser Projektmittel besteht in der Möglichkeit, substantielle Transferstrukturen an der Hochschule aufzubauen, Netzwerke zu anderen Hochschulen sowie zu Praxispartnern zu etablieren und neue Transferformate auszuprobieren. Hierdurch entsteht ein Erfahrungswissen, von dem die Hochschule auch nach dem Auslaufen der Förderung weiter profitiert. Gleichwohl besteht bei einer Abhängigkeit von Drittmitteln immer die Gefahr, dass aufgebaute Strukturen und

<sup>5</sup> Im Transferprojekt „Zukunft findet Stadt“ bündeln fünf Berliner Hochschulen der Angewandten Wissenschaften ihre Forschungs- und Innovationskompetenz. Ziel des Projekts ist es, Transferaktivitäten der beteiligten Hochschulen gemeinsam zu systematisieren, sichtbarer zu machen und durch die Interdisziplinarität eine neue Qualität des Transfers sicherzustellen. Weitere Informationen unter: <https://www.khsb-berlin.de/forschung/forschungsprofil/projekte/zukunft-findet-stadt.html>.

projektfinanzierte Personalstellen für den Wissenstransfer oftmals nicht dauerhaft aufrechterhalten werden können.

Darüber hinaus gibt es an der KHSB in einem begrenzten Rahmen die Möglichkeit, Wissenstransfer auch über hochschulinterne Mittel zu finanzieren, bspw. im Rahmen eines Innovationsfonds bzw. der oben bereits beschriebenen Mikro-Projekte.

Auch Praxispartner und strategische Kooperationspartner sind eine mögliche Finanzierungsquelle für lehr- oder forschungsbezogenen Transferaktivitäten der Hochschule:

*„[Es] hilft natürlich auch, wenn ich [als Praxispartner] Mittel zur Verfügung habe, also sagen wir mal, für wissenschaftliche Begleitungen, dann bringe ich ja die Ressourcen in die Hochschule rein, damit sie das auch durchführen können.“ (Interview mit Praxispartner der KHSB)*

## Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

### Förderliche Einflussfaktoren

Als anwendungsbezogene kirchliche Hochschule mit einem fachlichen Fokus im SAGE-Bereich weist die KHSB ein Profil auf, das prinzipiell eine enge Vernetzung mit der Praxis befördert.

Ein wesentlicher Vorteil, der in mehreren Gesprächen erwähnt wurde, ist die überschaubare Größe der Hochschule, die kurze Wege und schnelle Hilfe ermöglicht:

*"Wir sind eine relativ kleine Hochschule und wenn man irgendwie Informationen, Feedback oder Beratung braucht, dann funktioniert es ja eigentlich relativ gut." (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

*"Wir sind klein. Das heißt, wir sind auch eine Hochschule der kurzen Wege [...]. Das ist von Vorteil, dass Kommunikation, Austausch, der Link zueinander unkompliziert möglich sind, weil wir einfach nah bei einander sind." (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

Zudem nehmen Hochschulangehörige im Allgemeinen in der Gesellschaft ein gestiegenes Interesse an und wachsendes Bewusstsein für Wissenstransfer wahr, was sich auch in entsprechenden Förderprogrammen bemerkbar macht:

*„[...] dass dieses Bewusstsein für die Relevanz von Transfer [...] eigentlich immer weiterwächst und das spiegelt sich an in den*

*Förderbekanntmachungen wider [...]. Also, ich finde, man sieht schon, wenn man sich die Ausschreibungen in den letzten Jahren anschaut, dass Transfer ein Element ist, was immer mehr Raum einnimmt [...].“ (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

Aus Sicht der Hochschule spielen Kooperationsvereinbarungen mit Transferpartnern und Stakeholdern eine zentrale Rolle für die strategische Ausrichtung des Wissenstransfers. Diese Vereinbarungen regeln Kooperation und Austausch auf einer vertraglichen Grundlage und sichern so einen institutionalisierten reziproken Wissensaustausch:

*„Wir haben unterschiedliche Kooperationsvereinbarungen. Ich nenne das Beispiel Kooperationsvereinbarung zwischen der KHSB und den Alexianern und der Caritas. Da ist explizit der gegenseitige Austausch als Ziel formuliert, die Durchführung von Workshops sowie Kooperationen in der Lehre. Es geht darum, dass man Fragestellungen aus der Praxis mit den Praktikerinnen und Praktikern gemeinsam mit der Hochschule bzw. den Studierenden bearbeitet. Das ist sehr konkret. Wer eine Fragestellung hat, kommt einfach auf uns zu.“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

### **Hinderliche Faktoren**

Zwar bringt die KHSB als HAW eine starke Anwendungsnähe mit, die einen engen Austausch mit Praxispartnern befördert, gleichzeitig wirken sich die strukturellen Anforderungen des Hochschultyps auch nachteilig aus. So lässt insbesondere die hohe Lehrbelastung häufig nur wenig Raum, sich im Wissenstransfer zu engagieren:

*„Wir haben 18 Stunden Lehrverpflichtung [...]. Das ist einfach strukturell schon eine sehr hohe Belastung. Inklusive Vor- und Nachbereitung entspricht allein das schon quasi einer Vollzeitbeschäftigung [...]. Es mangelt also häufig an Zeit sowohl für Transfer als auch für den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

Auch die überschaubare Hochschulgröße, die zwar – wie oben beschrieben – auch Vorteile mit sich bringt, kann sich jedoch auch nachteilig im Hinblick auf den Wissenstransfer auswirken, da insbesondere die Personaldecke in der Hochschulverwaltung sowie im akademischen Mittelbau eher dünn ist:

*„die Größe unserer Hochschule ist strukturell natürlich auch ein Nachteil, weil vieles bei uns an einzelnen Personen hängt, weil wir keine Stellvertretungen haben und daher im Personal einfach nicht die Flexibilität haben wie größere Hochschulen.“ (Interview mit*

*Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

Einen weiteren Nachteil, der sich zum Teil negativ auf die Motivation von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auswirkt, sich im Wissenstransfer zu engagieren, ist die relativ geringe wissenschaftliche Anerkennung, insbesondere von partizipativer bzw. transdisziplinärer Forschung innerhalb der wissenschaftlichen Community:

*[...] Gerade in der Wissenschaft ist es ja leider immer noch so, dass es wenig anerkannt wird, dass es auch wenige Publikationsorgane gibt, bei denen man gut partizipative Forschung publizieren kann. Die gibt es zwar, die sind aber nicht so hoch gerankt im Hinblick auf die gängigen Zitations-Indizes und so weiter.“ (Interview mit Hochschulangehörigen der KHSB)*

*„[...] wir müssen noch viel mehr Lobbyarbeit leisten, dass diese Art von Erkenntnisgewinnung oder Wissenschaft auch die entsprechende Anerkennung findet, bei der DFG, bei den Ministerien, dem gesamten Wissenschaftsbetrieb [...]. Es gibt noch immer diese Grabenkämpfe, v.a. in Deutschland, die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften benachteiligen, weil das Wissenschaftssystem mit seiner Tradition häufig noch ein anderes Grundverständnis von Erkenntnisgewinnung hat als wir“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

## **Ausgestaltung der Wissenstransferprofile**

### **Transferpartner / Zielgruppen**

Die KHSB ist eng eingebunden in das Beratungs- und Unterstützungssystem sozialer Dienste in der Hauptstadtregion und pflegt durch ihr wissenschaftliches Personal verschiedenste Kooperationsbeziehungen insbesondere zu kommunalen Administrationen und Interessensverbänden, Wohlfahrtsverbänden, gemeinnützigen Trägern und Anbietern sozialer Dienstleistungen sowie zu Berufs- und Fachverbänden. Folglich sind die Transferpartner bzw. die Zielgruppen des Transfers überwiegend den Bereichen Politik / Verwaltung sowie Zivilgesellschaft zuzuordnen.

In den vergangenen Jahren hat sich der Fokus im Hinblick auf Transfer- und Kooperationspartner der KHSB erweitert, insbesondere durch größere Verbundvorhaben wie „Zukunft findet Stadt“. Mittlerweile fokussiert die Hochschule noch intensiver auf die Stadtbevölkerung und fördert Begegnungsorte auf der Straße bspw. im Rahmen von „Kiez Talks“, um mit Bürgerinnen und Bürgern ins Gespräch zu kommen, um entsprechende Bedarfe besser identifizieren und gemeinsame Fragestellungen und Lösungen entwickeln zu können:

*„Was bei uns sehr groß ist [...], das Service User Involvement, [...] der Austausch mit Nutzerinnen und Nutzern von sozialen Dienstleistungen. Die haben einen hohen Stellenwert bei uns. Mit denen arbeiten wir direkt zusammen. Seien es jetzt Bürger in einem Kiez, die ihre Nachbarschaft verändern wollen, seien es Menschen mit Behinderungen zum Beispiel in einer Behindertenwerkstatt [...], seien es Familien oder Alleinerziehende, die Beratungsstellen aufsuchen, die bestimmte Herausforderungen haben, seien es suchtkranke Menschen [...], die Sozialdienstleistungen in Anspruch nehmen [...]. Wir bemühen uns, wir gehen in Kontakt, in einen Austausch und wollen dann gemeinsam zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen [...]. (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

### **Transfermechanismen**

Die von der KHSB durchgeführten Transferformate lassen sich überwiegend den Bereichen kooperative Wissensentwicklung, Wissensvermittlung und Personaltransfer bzw. „Transfer über Köpfe“ zuordnen:

- Formen der kooperativen Wissensentwicklung:
  - Forschungsk Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren
  - Partizipation und Ko-Kreation mit gesellschaftlichen Stakeholdern in Forschungsprojekten
- Formen der Wissensvermittlung
  - Praxisberatung
  - Politikberatung (Mitwirkung an Sachverständigenkommissionen und fachpolitischen Beiräten)
  - Themen- und handlungsfeldbezogene Fachtagungen, Veranstaltungen und Fachkonsultationen
  - Wissenschaftliche Fort- und Weiterbildung
  - (Ehrenamtliches) Engagement des wissenschaftlichen Personals in Gremien der Träger sozialer Dienstleistungen, Berufs- und Fachverbände
- Formen des Personaltransfers:
  - Studienintegrierte Praktika in mehreren Studiengängen
  - Betreuung und Begleitung curricular eingebundener studentischer Projekte sowie Abschlussarbeiten
  - Community Service im Sinne von konkreten Unterstützungsangeboten für gesellschaftliche Gruppen oder kommunale Administrationen durch Studierende der KHSB (bspw. psychosoziale Beratungsstelle, Unterstützung von Bürgerplattformen)
  - Dualer Studiengang Soziale Arbeit (Modellkooperation mit der Senatsverwaltung)

- Einbindung von Vertreterinnen und Vertretern der Berufs-  
praxis in strategische Planungen der Hochschule (bspw.  
Konzeption von Studiengängen und -inhalten)

Gemäß der interviewten Hochschulangehörigen erscheint insbesondere der Aspekt der partizipativen Forschung in den vergangenen Jahren wichtiger geworden zu sein.

Darüber hinaus engagiert sich die KHSB auch im Stadtteil/Bezirk an einer Seniorenuniversität sowie an einer Kinderuniversität in Berlin.

### **Transferinhalte**

Die Inhalte, auf die sich die Transferformate orientieren, beziehen sich auf Anforderungen und Herausforderungen zivilgesellschaftlicher Akteure und Anbieter, insbesondere personenbezogener Dienstleistungen. Gemäß der Transferstrategie der KHSB sind dies:

- Überprüfung, Anpassung und Erweiterung von Handlungskonzepten und Angeboten personenbezogener Dienstleistungen (bzgl. Inklusion und Partizipation)
- Unterstützung bei der Dissemination von neuen Handlungskonzepten und Modellen (bspw. Vereinbarkeitsmodelle Beruf und Pflege; Männer in Kitas, Konzepte und Modelle zur Förderung von heterogenen Erzieherinnen und Erzieher-Teams)
- Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen und -instrumenten
- Bedarfsgerechte Steuerung und Planung von personenbezogenen Dienstleistungen
- Qualifizierung und Kommentierung sozialpolitischer Diskurse und Entscheidungsfindung
- Impulse für Management, Steuerung und Leitung von Organisationen

Im Hinblick auf den konstanten Reform- und Entwicklungsbedarf im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich sieht die KHSB ihre Funktion in der Bereitstellung und Pflege von kulturellem Orientierungswissen, um Politik und Gesellschaft in den Stand zu setzen, kritische Beurteilungskompetenzen zu entwickeln. Gerade für den SAGE-Bereich umfasst dies auch die ideengeschichtliche und gesellschaftspolitische Einordnung und Kontextualisierung von Handlungskonzepten. Eine besondere Kompetenz sieht die KHSB darin, normative Kriterien zu reflektieren, in Relation zueinander zu setzen oder moralische Überzeugungen zu systematisieren:

*„Wir leisten Übersetzungsarbeit für Menschen, die beispielsweise von Diskriminierung in der Gesellschaft betroffen sind, für verschiedene Nutzerinnen und Nutzer.“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

## Wirkungen des Transfers (to do)

Die Wirkungen des Wissenstransfers sind vielfältig sowohl für die Hochschule selbst als auch für die Praxispartner. Ein Praxispartner beschreibt hier insbesondere das gemeinsame Interesse am Lösen von Problemen, von denen die Praxis konkret profitiert und die Wissenschaft dadurch ein Gefühl für neue Themen und Handlungsbereiche erhält:

*„Die Welt dreht sich ja immer weiter und es gibt immer wieder neue Herausforderungen in der Praxis. Was liegt da näher, als an Lösungen zu arbeiten? Das kann man allein machen, aber noch besser gelingt es natürlich, wenn die Praxis qualifizierte Wissenschaft dabei hat [...]. Und auch die Wissenschaft hat ein Interesse mitzubekommen, was in der Praxis läuft. Wir haben gemeinsam ein Interesse, die Arbeit gut weiterzuentwickeln. Also eine klassische Win-Win-Situation.“ (Interview mit Vizepräsidenten und wissenschaftlicher Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer der KHSB)*

Durch die Praxisarbeit erhalten Erfahrungen aus aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt wiederum Eingang in die hochschulische Lehre.

Praxispartner und strategische Kooperationspartner erhalten durch die enge Zusammenarbeit mit der Hochschule zudem Zugang zu gut ausgebildeten Studierenden und Absolventinnen bzw. Absolventen. Enge Kooperation zur Hochschule dient somit auch der strategischen Fachkräftesicherung:

*„Zum einen geht es auch darum, gut ausgebildete, hochqualifizierte Absolventen zu erhalten, die wir natürlich in der Praxis ganz gut und gerne einsetzen möchten. Also das heißt, unser Interesse an einer, hochwertigen Ausbildung ist groß und deswegen kooperieren wir auch aus eigenem Interesse mit der Hochschule, wenn es um die Lehre geht.“ (Interview mit Praxispartner der KHSB)*

## Zusammenfassung und Fazit

Die Fallstudie zeigt die KHSB als ein besonders überzeugendes Beispiel für gelungenen Wissenstransfer, weil Transfer hier nicht als Zusatzaufgabe, sondern als integraler Bestandteil von Lehre, Forschung verstanden wird und Kernbestandteil des Hochschulprofils ist. Die KHSB zeigt, dass Wissenstransfer auf einer klaren Haltung beruhen muss: Er ist bidirektional, partizipativ und auf Augenhöhe angelegt, also als wechselseitiger Austausch zwischen Hochschule, Praxis und Zivilgesellschaft.

Die KHSB verbindet ihre kirchliche Trägerschaft, ihr SAGE-Profil und ihren gesellschaftlichen Auftrag zu einem konsistenten Transferverständnis, das sich auf soziale Gerechtigkeit, Inklusion, Partizipation und die Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen richtet. Besonders stark ist die Hochschule dort, wo Transfer frühzeitig in Projekte eingebunden wird, etwa durch partizipative Forschung, Service User Involvement, kooperative Wissensentwicklung und den engen Einbezug von Praxispartnern in Forschungs- und Lehrprozesse. Hinzu kommt, dass Transfer organisatorisch sichtbar verankert ist, etwa personell durch ein Vizepräsidium für Forschung, Transfer und Weiterbildung und eine wissenschaftliche Mitarbeiterin für Kooperation und Transfer sowie konzeptionell durch eine Transferstrategie.

Als Good Practice überzeugt die KHSB vor allem durch die enge Verzahnung von strategischer und struktureller Verankerung, einer transferaffinen Hochschulkultur und konkreten Formaten. Der Transfer ist strategisch legitimiert, personell abgesichert und in verlässliche und strategische Kooperationsbeziehungen eingebettet. Darüber hinaus hat die KHSB zuletzt ihr Portfolio an Transfer- und Praxispartner weiter diversifiziert. Sie kooperiert nicht nur mit klassischen Praxispartnern wie Verbänden, Trägern und Verwaltungen, sondern auch mit Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen sowie Bürgerinnen und Bürger der umliegenden Stadtviertel. So entsteht ein Wissenstransfer, der nicht nur Wissen verbreitet, sondern gemeinsam neues Wissen erzeugt und unmittelbar in Lehre, Praxisentwicklung und gesellschaftliche Wirkung zurückspielt.

### Ableitung von Empfehlungen

Das Fallbeispiel der KHSB zeigt anschaulich, wie Wissenstransfer als bidirektionaler, partizipativer Prozess etabliert werden kann. Folgende Lerneffekte lassen sich aus dem Good Practice Beispiel ableiten für Hochschulen, die den Wissenstransfer an ebenfalls strategisch und strukturell weiterentwickeln möchten:

- **Strategische Verankerung:** Hochschulen sollten Wissenstransfer explizit in Leitbild, Transferstrategien und durch konkrete Zuständigkeit personell auf Hochschulleitungsebene verankern. Dies signalisiert Priorität, fördert die Sichtbarkeit und erleichtert die hochschulweite Koordination und Steuerung dieser Aufgabe.
- **Strukturelle Unterstützung:** Eine zentrale Anlaufstelle ergänzt um Formate wie Anfragenportale oder interne Anreize (z.B. über die Förderung von Innovationsprojekten), reduziert Hürden und fördert den Austausch innerhalb der Hochschule zum Transfer.
- **Partizipation:** Frühzeitige Einbindung von Nutzerinnen und Nutzer (Service User Involvement) und Praxispartner\*innen in

Forschung und Lehre, etwa durch partizipative Forschungsprojekte sowie Personaltransfer in der Lehre bspw. durch duale Studiengänge, Service-Learning, Praktika oder die Einbindung von externen Expertinnen und Experten in die hochschulische Lehre.

- **Kultur der Anerkennung:** Eine transferorientierte Hochschulkultur pflegen, die Engagement wertschätzt, trotz hoher Lehrbelastungen – durch Anerkennung, Netzwerke und Lobbyarbeit für partizipative Forschung.
- **Nutzung vertraglicher Kooperationen:** Kooperationsvereinbarungen mit strategischen Transferpartnern und Stakeholdern sichern institutionalisierten, reziproken Austausch von Wissen, Ideen und praxisrelevanten Fragestellungen und machen den Transfer konkret und dauerhaft.

# 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 im Competence Center 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 im Competence Center 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, Sozialwissenschaftler, 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, dass 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](mailto:presse@isi.fraunhofer.de)  
Internet: <https://www.isi.fraunhofer.de>

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

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

ISSN 2702-5268  
ISBN 978-3-911128-39-1