

# Digital Knowledge Transfer Model



---

*„Digitaler Wissenstransfer erfordert die Bereitschaft der beteiligten Personen für Veränderungen“*

---

Durch den Einsatz neuer digitaler Technologien und Medien und damit neuer Kommunikations-, Interaktions- und Kollaborationsformen verändern sich die Möglichkeiten der Hochschulen, die Gesellschaft und Praxispartner im Rahmen ihrer Aufgaben im Wissens- und Technologietransfer zu informieren und mit ihnen in Dialog zu treten. Das Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“ der Leuphana Universität Lüneburg zielte darauf ab, mithilfe von neuen technologischen Möglichkeiten und veränderten Rahmenbedingungen Kooperationsmöglichkeiten zu erweitern beziehungsweise auf neue Art und Weise umzusetzen. Im Folgenden stellt Ihnen das Lüneburger Projektteam das Modell vor.

# Ein Modell zum digitalen Wissenstransfer

Neue Technologien, digitale Kompetenzen und Bereitschaft zur permanenten Veränderung: An der Leuphana Universität Lüneburg untersuchte das Projekt „**Digital Knowledge Transfer Model**“ in den vergangenen Jahren die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für den Wissenstransfer an Hochschulen. Zentrale Erkenntnisse und Ergebnisse | Von Burkhardt Funk, Andrea Japsen, Yasmin Azim Zadeh, Christine Lippelt, Marc Riedel und Michael Wuppermann

**D**ie gesellschaftlichen Erwartungen an Hochschulen, durch forschungsbasierten Wissens- und Technologietransfer zur Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen, haben in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Der Wissens- und Technologietransfer ist als Aufgabe neben Forschung und Lehre fest in den Landeshochschulgesetzen verankert. Über das Anstoßen von und Mitwirken an gesellschaftlichen Debatten hinaus sind Hochschulen angehalten, gemeinsam mit der Praxis gestalterisch aktiv zu sein und damit als Motor für Innovation und Transformation zu fungieren (1). Es besteht zunehmend die Notwendigkeit von neuen, kreativen Wegen der Zusammenarbeit in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft (2) und somit von transdisziplinären Kooperationsansätzen (3). Hochschulen obliegt damit die Aufgabe, gesellschaftliche Phänomene nicht nur nachzuvollziehen, sondern als Motoren für Innovationen und Transformationen zur wirtschaftlichen Wertschöpfung sowie zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung aktiv beizutragen. Diese Aufgabe wird von Hochschulen unterschiedlich wahrgenommen und gestaltet.

## Wissenstransfer an der Leuphana

An der Leuphana Universität Lüneburg wird der Wissens- und Technologietransfer als integraler Bestandteil von Forschung und Lehre auch im Sinne der niedersächsischen Transferstrategie umgesetzt. Diesem Verständnis liegt ein erweiterter Transferbegriff im Sinne wissenschaftsbasierter Beziehungen im steten Dialog mit allen gesellschaftlichen Kräften (4) zugrunde. Das heißt, der Wissenstransfer ist bidirektional angelegt und umfasst Kooperationen mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft (5). So steht nach diesem Verständnis nicht nur die Verwertung am Ende eines Forschungs- und Innovationsprozesses im Fokus, vielmehr wird der gesamte Forschungs- und Innovationsprozess von Anfang bis Ende betrachtet, um die passenden Kooperationen dazu anzubahnen und zu unterstützen.

Ziel der Leuphana ist es, mit Wissenschaft-Praxis-Kooperationen die notwendigen Handlungsräume zu eröffnen, in denen Wissenschaft und Gesellschaft zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zusammenkommen und während des jeweiligen Forschungs- und Entwicklungsprozesses gleichberechtigt kooperieren. Diese Art

---

**Link zum Projekt:**  
Das vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und vom Land Niedersachsen geförderte Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“ untersuchte von 2016 bis 2020 die Potenziale der Digitalisierung für den Wissenstransfer an Hochschulen und speziell für den Bereich Kooperationen an der Leuphana:  
[www.leuphana.de/digital-knowledge-transfer-project](http://www.leuphana.de/digital-knowledge-transfer-project)

Abbildung 1

## WISSENSTRANSFER IM HOCHSCHULKONTEXT

Wissenstransfer im erweiterten Sinn versteht sich als Querschnittsaufgabe von Forschung und Lehre. Nach Empfehlungen des Wissenschaftsrats gliedert es sich in drei Handlungsfelder.

### Kommunikation

Multidirektionaler Austausch von Daten, Informationen und Wissen

### Anwendung

Anbahnung und Umsetzung von Kooperationen mit Hilfe unterschiedlicher Formate



### Beratung

Wissen wird bedarfsorientiert an definierte Zielgruppen vermittelt

### Forschung, Lehre und Verwaltung

Enge Verzahnung des Transfers mit allen Einrichtungen der Hochschule

Grafik: Eigene Darstellung Leuphana Kooperationservice/  
Digital Knowledge Transfer Model

von Wissenstransfer kann maßgeblich zur Übernahme von Verantwortung der Wissenschaft für ihre Rolle im gesellschaftlichen Transformationsprozess sowie zur Steigerung ihrer gesellschaftlichen Legitimität und Sichtbarkeit beitragen.

Um die Aktivitäten der Leuphana im Bereich Wissens- und Technologietransfer sowie Kooperationen strukturell zu stärken, wurde 2016 der Leuphana Kooperationservice eingerichtet. Er verfolgt die Vision, wissensbasierte Transformationen und Innovationen durch Kooperationen zwischen Universität und Praxis in allen Phasen professionell und nachhaltig auszubauen und zu fördern. Dazu arbeitet das Team strategisch am Ausbau und Umfang von Kooperationsaktivitäten und -partnerschaften sowie an der Festigung der (über)regionalen und internationalen Vernetzung. Genutzt werden dafür alle Instrumente, die der Realisierung von Kooperationen dienen – von der Kooperationskommunikation über das Innovationsscouting

und die Vernetzung bis hin zum Kooperations- und Wissensmanagement.

Als Innovationen werden dabei nicht nur Produktinnovationen, sondern auch Prozess- und soziale Innovationen verstanden. Insbesondere Open Innovation (6) und Co-Creation-Ansätze werden unterstützt, welche die Öffnung des Innovations- und Transformationsprozesses von Organisationen und damit die aktive strategische Einbindung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovations- und Transformationspotenzials umfassen und einen Perspektivwechsel ermöglichen, hin zur Berücksichtigung der Eigenlogiken der verschiedenen gesellschaftlichen Systeme und ihrer Denkweisen.

Die Leuphana versteht sich damit als zentraler Teil eines kollaborativen Ökosystems und regionalen Verantwortungsrums, der positive Veränderungen durch Wissenscommunities vorantreibt, zu denen nicht nur Universitäten, Wirtschaft und Regierungen



Foto: Leuphana

### Prof. Dr. Burkhardt Funk

war wissenschaftlicher Leiter des Projekts „Digital Knowledge Transfer Model“. Er forscht und lehrt am Institut für Wirtschaftsinformatik der Leuphana Universität Lüneburg. | [burkhardt.funk@leuphana.de](mailto:burkhardt.funk@leuphana.de)



Foto: Leuphana

### Andrea Japsen

ist Leiterin des Kooperationservice der Leuphana Universität Lüneburg und war operative Leiterin des Projekts „Digital Knowledge Transfer Model“. | [andrea.japsen@leuphana.de](mailto:andrea.japsen@leuphana.de)



Foto: Leuphana

### Yasmin Azim Zadeh

ist Nachhaltigkeitswissenschaftlerin mit den Schwerpunkten Innovation und Kommunikation. Sie war wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“. | [azimzade@leuphana.de](mailto:azimzade@leuphana.de)



Foto: Leuphana

## Christine Lippelt

ist Verwaltungswissenschaftlerin mit den Schwerpunkten Kooperationsmanagement und agiles Arbeiten. Sie war Koordinatorin des Projekts „Digital Knowledge Transfer Model“. | [christine.lippelt@leuphana.de](mailto:christine.lippelt@leuphana.de)



Foto: Leuphana

## Marc Riedel

ist Kulturwissenschaftler mit den Schwerpunkten Kommunikation und Veranstaltungen. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“. | [marc.riedel@leuphana.de](mailto:marc.riedel@leuphana.de)



Foto: Leuphana

## Michael Wuppermann

leitet das E-Science-Büro an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg. Bis Juli 2020 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“. | [michael.wuppermann@uni-hamburg.de](mailto:michael.wuppermann@uni-hamburg.de)

gehören, sondern auch soziale Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Kultureinrichtungen, Schulen sowie die Gesellschaft als Ganzes.

Nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrats (7) lässt sich der Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen mit seinen unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten in die drei Handlungsfelder Kommunikation, Beratung und Anwendung gliedern (vgl. Abbildung 1). Überträgt man die Tätigkeiten und Angebote für Kooperationen, Wissenstransfer und Gründungsunterstützung an der Leuphana auf diese drei Handlungsfelder, so lassen sie sich wie folgt einbetten (vgl. Abbildung 2):

- Im Handlungsfeld Kommunikation wird der multidirektionale Austausch von Daten, Informationen und Wissen zwischen Hochschule und Praxis integriert. Dazu gehören die Kommunikation innerhalb der Hochschule mit Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftlern und zentralen Einrichtungen, die Kommunikation außerhalb der Hochschule mit Praxis und Partnern sowie die Durchführung von Veranstaltungen und das Wissensmanagement (Austausch von Erfahrungswissen).
- Dem Handlungsfeld Beratung werden die gezielte Vermittlung und der Einsatz von Expertenwissen an die Praxisakteurinnen und -akteure zugerechnet. Dazu zählen verschiedene Formen der Beratung, zum Beispiel Gründungs-, Projekt- und Verwertungsberatung, sowie wissenschaftliche Dienstleistungen.
- Im Handlungsfeld Anwendung liegt der Schwerpunkt bei den kooperativen Projekten und Formaten, zum Beispiel Personalaustausch, Initiierung, Aufbau und Unterhaltung von Innovations- und Gründungsräumen, Durchführung gemeinsamer anwendungsorientierter Projekte

sowie Aufbau und Umsetzung von Netzwerken und/oder Plattformen. Dieses Feld umfasst auch den gesamten Kooperationsmanagementprozess von der Anbahnung bis zur Umsetzung von Kooperationen.

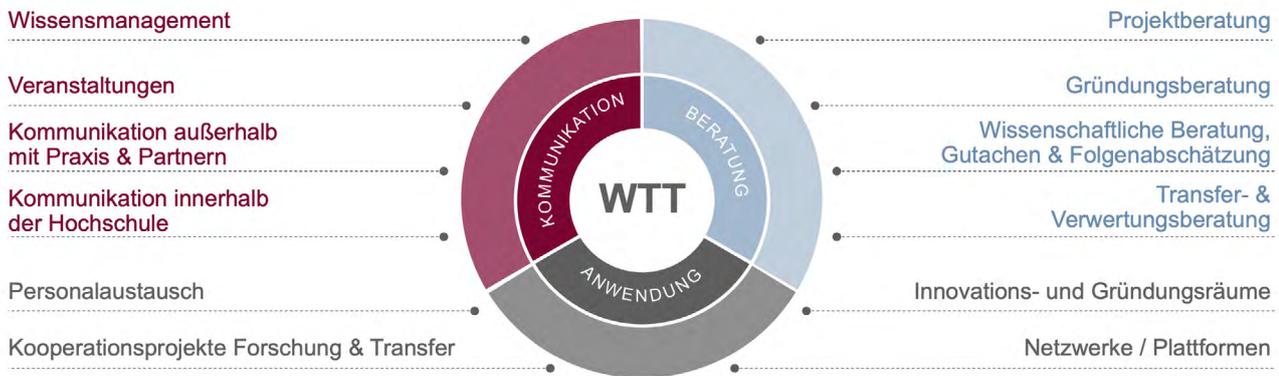
## Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Hochschulen

Wie in vielen anderen Bereichen verändert die Digitalisierung auch den Bereich Wissenstransfer an Hochschulen zunehmend. Unter Digitalisierung wird in diesem Kontext die Nutzung von Digitaltechnologien verstanden (8). Kennzeichnend dabei ist der technologische Fortschritt im Sinne von erweiterten Rechenkapazitäten, schnellerer Rechenleistung und daraus neu entstehenden und immer erschwinglicheren digitalen Technologien, Produkten und Dienstleistungen. Wesentliche Eigenschaften dieser Technologien sind, dass sie oftmals keiner physischen Ressourcen für die Herstellung bedürfen, also immateriell sind, dafür aber leicht veränderbar, schnell zu vervielfältigen und zu skalieren. Diese Technologien generieren immer mehr Daten, die wiederum für weitere Entwicklungen genutzt werden können. Als digitale Transformation bezeichnet man damit einhergehend die erheblichen Veränderungen des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft durch die Verwendung digitaler Technologien und Techniken und deren Auswirkungen (9).

Diese sich immer weiter beschleunigenden Entwicklungen machen vor Universitäten nicht halt. Zum einen werden in der Wissenschaft Digitalisierung und digitale Transformation zunehmend Forschungsgegenstand – auch als interdisziplinäres Querschnittsthema. Zum anderen halten immer mehr digitale Technologien und Dienste Einzug, um den Forschungsprozess zu unterstützen. Auch die Lehre bietet vermehrt

## WISSENSTRANSFER AM BEISPIEL DER LEUPHANA

An der Leuphana Universität unterteilen sich die Handlungsfelder des Wissenstransfers in verschiedene Aufgaben.



Grafik: Eigene Darstellung Leuphana Kooperationservice/ Digital Knowledge Transfer Model

digitale Formate und E-Learning-Angebote an und vermittelt gleichzeitig notwendige digitale Kompetenzen und sogenannte Future Skills an die Studierenden. Die Verwaltung wiederum führt Campus-Management-Systeme ein, um den studentischen Lebenszyklus (Student-Life-Cycle) aus einer Hand zu bieten, und digitalisiert die Prozesse im Personal- und Finanzbereich. Damit wächst auch der Wettbewerb um die besten Köpfe, Ressourcen und Ideen unter Universitäten – sei es der Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Attraktivität durch exzellente Forschungsumgebungen und schlanke Prozesse oder durch neue Angebote, die völlig neue Lernumgebungen und Abschlüsse bieten. Digitalisierung kann hierbei ein erfolgsentscheidender Faktor sein. Auch im Wissenstransfer der Hochschulen bewirkt die Digitalisierung grundlegende Veränderungen.

### Digitaler Wissenstransfer im Kooperationservice der Leuphana

Durch den Einsatz neuer digitaler Technologien und Medien und damit neuer Kommunikations-, Interaktions- und Kollaborationsformen verändern sich die Möglichkeiten der Hochschulen, die Gesellschaft und Praxispartner im Rahmen ihrer Aufgaben im Wissens- und Technologietransfer zu informieren und mit ihnen in Dialog zu treten. Das Projekt „Digital Knowledge Transfer Model“ zielte darauf ab, mithilfe von neuen technologischen Möglichkeiten und veränderten Rahmenbedingungen Kooperationsmöglichkeiten

zu erweitern beziehungsweise auf neue Art und Weise umzusetzen. Durch den Einsatz digitaler orts- und zeitunabhängiger Formate sollten neue Zielgruppen angesprochen und erschlossen, zusätzliche Kooperationen umgesetzt und so die Transfermöglichkeiten von Hochschulen insgesamt erweitert werden. Der Austausch und die Zusammenarbeit mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft sollten durch den Einsatz digitaler Anwendungen intensiviert, weiterentwickelt und partizipativer gestaltet werden. Dazu wurden neue Formate für den Wissens- und Technologietransfer erprobt.

Das Projekt prüfte die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in den Handlungsfeldern des Wissenstransfers und identifizierte dabei die Einflussbereiche Toolset, Skillset und Mindset als vorrangige Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung 3). Der Bereich Mindset bildet dabei das Fundament für das Skillset, also das, was Menschen befähigt, etwas zu tun. Und es beeinflusst die Art der Anwendung von Werkzeugen, also das Toolset (10). Toolset, Skillset und Mindset durchdringen dabei die drei beschriebenen Handlungsfelder des Wissenstransfers Kommunikation, Beratung und Anwendung und verknüpfen diese wiederum auf unterschiedlichste Art und Weise.

Der digitale Wandel befeuert die Entwicklung hin zu einer sogenannten VUKA-Welt (11): Das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität und beschreibt die Folgen der Digitalisierung und der

Abbildung 3

## ERFOLGSFAKTOREN ZUR DIGITALISIERUNG DES WISSENSTRANSFERS

Digitalisierung bedarf des Zusammenspiels mehrerer Kompetenzbereiche.

### Mindset

Ein übergeordnetes Verständnis für die sich durch Digitalisierung verändernden Rahmenbedingungen.

### Toolset

Digitale Anwendungen, welche die Transferarbeit unterstützen.



### Skillset

Digitale Kompetenzen zur Nutzung der Tools und zu den sich daraus ergebenden Chancen und Herausforderungen

daraus resultierenden digitalen Transformation für die Gesellschaft. Auch der Wissenstransfer ist komplexer geworden, indem durch Digitalisierung Kommunikation und Kooperation unmittelbar, dialogisch und agil stattfinden. Da die Essenz der Digitalisierung in ihrer steten Wandelbarkeit liegt, benötigt man, um die Digitalisierung nachvollziehen zu können, eine ihr zugewandte Geisteshaltung. Dies bezeichnet man auch als „Growth Mindset“, was die lebenslange Lernbereitschaft in einer sich stets verändernden Welt beschreibt.

Zur detaillierten Beschreibung und Darstellung der drei Erfolgsfaktoren Toolset, Skillset und Mindset wurde im Projekt ein Periodensystem des digitalen Wissenstransfers erarbeitet (siehe Abbildung 4). In der Chemie stellt das Periodensystem ein Ordnungssystem aller chemischen Elemente dar. Im Projekt wurde es als Analogie verwendet, um die verschiedenen für den Wissenstransfer relevanten digitalen Elemente darzustellen. Diese können alleine für sich funktionieren, aber gerade durch die Rekombination verschiedener Elemente entwickeln sich digitale Technologien beziehungsweise Anwendungsszenarien weiter. Das Periodensystem für den digitalen Wissenstransfer zeigt daher, welche Technologien, Dienste und Formate nach aktuellem Wissensstand des Projekts für die Handlungsfelder des

Wissenstransfers von Bedeutung sind und was ein entsprechendes Skillset und Mindset erfordert.

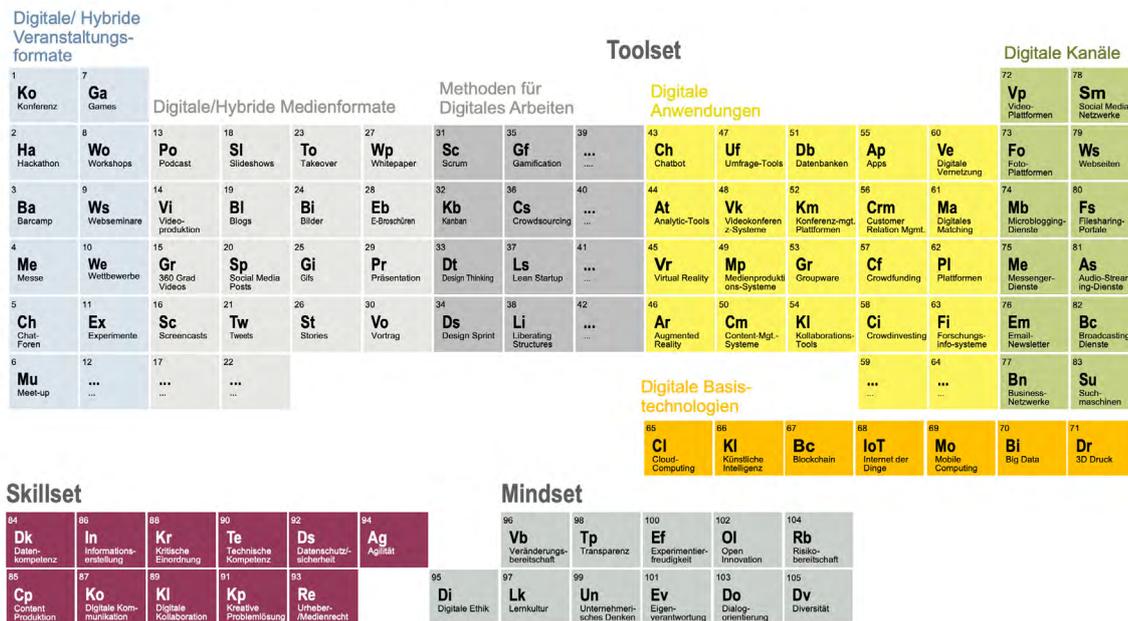
### Das Toolset für den digitalen Wissenstransfer

Das Toolset für den digitalen Wissenstransfer umfasst diejenigen digitalen Dienstleistungen, Formate und Kanäle, aber auch Methoden, die für eine digitale Zusammenarbeit förderlich sind. In das Toolset wurden zudem die Basistechnologien miteinbezogen, die aktuell und voraussichtlich auch in Zukunft Relevanz für die Handlungsfelder des Wissenstransfers besitzen. Bei der Auswahl der Tools wurde stets geprüft, ob sie aktuelle und absehbare zukünftige Herausforderungen des Arbeitsbereichs lösen können. Die Auswahl richtete sich zunächst danach, ob sie entweder für die Optimierung und Skalierung von bestehenden Prozessen im Wissenstransfer einen Mehrwert bieten oder die Gestaltung ganz neuer und effizienter Prozesse unterstützen, die erst durch den Einsatz dieser Technologien ermöglicht werden. Dabei galt es, die konkreten Nutzungsanforderungen der einzelnen Handlungsfelder, in denen sie angewendet werden sollen, nicht aus dem Auge zu verlieren. Die Anwendung eines Tools sollte eine tatsächliche Verbesserung bewirken und das Tool sollte nicht um seiner selbst willen eingesetzt werden – weniger ist dabei oftmals mehr. Weitere Kriterien der Auswahl waren:

Abbildung 4

# PERIODENSYSTEM DES DIGITALEN WISSENSTRANSFERS

Grafik: Eigene Darstellung, Leuphana Kooperationservice/Digital Knowledge Transfer Model, auf Basis des Periodensystems der Elemente



- vorhandene oder alternative Lösungen,
- technische Voraussetzungen (zum Beispiel Bandbreite, Serverkapazitäten),
- Datenschutz, Urheberrecht, Allgemeine Geschäftsbedingungen,
- Kosten, Ausschreibungspflicht,
- Usability für Administratoren und User,
- offene/proprietäre Datenstruktur,
- Aufwand-Nutzen-Bewertung,
- einmaliger oder wiederkehrender Bedarf,
- langfristige Einbindung in die Organisation.

Im dargestellten Periodensystem gibt das Toolset – geordnet nach verschiedenen Kategorien – einen Überblick über digitale Technologien und Anwendungen, die das Potenzial haben, den Wissenstransfer effektiver und effizienter zu gestalten. Dabei können die aufgeführten Tools – ganz gleich, welcher Gruppe sie zugeordnet sind – in allen drei Handlungsfeldern gleichermaßen zum Einsatz kommen, auch wenn ihr Einsatz mitunter einem Tätigkeitsfeld eindeutiger zugeordnet werden kann als anderen. Weiterhin bauen die Tools unterschiedlicher Gruppen in ihrer Funktion aufeinander auf oder sind miteinander vernetzt.

So können zum Beispiel Inhalte einer Konferenz (Gruppe „Digitale/hybride Formate“) über Social-Media-Netzwerke (Gruppe „Kanäle“) in Form eines Take-overs (Gruppe „Digitale/hybride Inhalte“) verbreitet und ihre Rezeption kann in der Zielgruppe über Analytic Tools (Gruppe „Digitale Anwendungen“) evaluiert werden. Zusammenarbeit erfolgt immer durch unterschiedliche Formate, wie in der Gruppe „Digitale/hybride Formate“ dargestellt. Diese können analog organisiert werden; mithilfe von digitalen Technologien und darauf aufbauenden digitalen Diensten, wie in der Gruppe „Digitale Anwendungen“ gezeigt, können sie aber auch teilweise oder vollständig digitalisiert werden. Diese Formate können sowohl im Handlungsfeld Kommunikation angewendet werden, wenn etwa Veranstaltungen der reinen Informationsvermittlung dienen, oder auch die Beratung und Anwendung unterstützen, zum Beispiel in Form von Videosprechstunden oder Workshops. Die Inhalte in diesen Formaten werden meist über Methoden wie in der Gruppe „Frameworks und Methoden“ dargestellt vermittelt oder erarbeitet, die zwar auch analog funktionieren, jedoch insbesondere im digitalen Raum beziehungsweise digital unterstützt ihre Wirkung entfalten. Eine wichtige Erkenntnis hier-

bei ist, dass durch neue Tools sowie die Rekombination bestehender Tools immer neue Formate und Wege des Wissenstransfers eröffnet werden.

### Das Skillset für den digitalen Wissenstransfer

Damit die Einführung von digitalen Tools in Organisationen funktioniert, ist es auch erforderlich, das Skillset der Mitarbeitenden für den digitalen Wissenstransfer zu schärfen und zu erweitern. Im Rahmen des Projektes wurden aus der Vielzahl der in der einschlägigen Literatur aufgeführten Anforderungen jene digitalen Kompetenzen extrahiert, die in diesem Tätigkeitsbereich erforderlich sind. Hierzu wurden in einem ersten Schritt die sieben Kompetenzbereiche der New-Media-Consortium-Überblicksstudie (12) um die Bereiche Kollaboration und Datensicherheit aus dem DigComp-Modell 2.1 erweitert (13). Auf dieser Grundlage wurden drei digitale Kompetenzcluster gebildet, welche aus Projektsicht die relevanten digitalen Kompetenzfelder im Wissenstransfer abbilden. Diese wurden bereits in einem früheren Artikel (14) ausführlich beschrieben und werden deshalb im Folgenden verkürzt dargestellt.

#### 1. Datenkompetenz, Informationserstellung und kritische Einordnung

Wer digital partizipiert, arbeitet oder forscht, produziert permanent Daten, Informationen und neues Wis-

sen. Für den digitalen Wissenstransfer werden daher zunehmend weitreichende Kompetenzen in der Erhebung, Verwaltung und Analyse von Daten benötigt. Die Digitalisierung hat darüber hinaus die mehrdimensionale Kommunikation für Hochschulen vereinfacht. Anders als früher sind verschiedene Medien (Text, Bild, Grafik, Video) miteinander verwoben und nicht mehr an einzelne Kanäle gebunden, die nur einen Inhalt wiedergeben können. Hier ist die neue Herausforderung, dass die Content-Produktion nun sowohl auf unterschiedliche Kommunikationskanäle als auch auf unterschiedliche Adressaten angepasst werden muss. Weiterhin wichtig ist eine entsprechende Bewertungskompetenz zur Relevanz und Zuverlässigkeit von Daten. Mit einer solchen „Data Literacy“ entsteht im Wissenstransfer ein realistisches Bild über die Interessen von Forschenden und Praxisakteuren und es können Möglichkeiten geschaffen werden, ein erfolgreiches Matching für Wissenschaft-Praxis-Kooperationen regional, national, aber auch international vorzunehmen.

#### 2. Digitale Kommunikation, Kollaboration und Agilität

Sowohl die interne Kommunikation in der Hochschule und bei Veranstaltungen als auch die Kommunikation mit Praxispartnern und interessierter Öffentlichkeit im digitalen Wissenstransfer werden zunehmend vielfältiger. Interne wie externe Kommunikation findet inzwischen weitestgehend digital statt. Damit einher gehen veränderte und neue Kontaktmöglichkeiten zu den Zielgruppen, zum Beispiel in sozialen Netzwerken, deren Akteure zunehmend in Echtzeit kommunizieren. Formate im Wissens- und Technologietransfer verändern sich darüber hinaus immer mehr zu kollaborativen Mitmachformaten, die oft den Einsatz digitaler Tools erfordern. Sie ermöglichen es, solche Formate auch zeit- und ortsunabhängig durchzuführen und so möglichst viele Anspruchsgruppen einbinden zu können. In diesem Kontext werden auch Kenntnisse und Anwendungskompetenz in agilen Arbeitsweisen zunehmend wichtiger, ebenso wie eine daraus folgende kontinuierliche Lernbereitschaft und kreative Problemlösungskompetenz. Mitarbeitende im Transfer müssen heute (digitale) Scouts von aktuellen Herausforderungen, Innovationsthemen und sich verändernden Bedingungen, aktive Netzwerkerinnen, Mentoren und Ermöglicherinnen für transferaffine Forschende und Praxispartner sein. Diese Aufgaben und An-

#### Leuphana Kooperationservice

Der Kooperationservice fungiert als zentrale Anlaufstelle sowohl für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch für Partnerinnen und Partner aus der Praxis, die an personen-, projekt- oder gründungsspezifischen Kooperationen und an anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungs- sowie Transferprojekten interessiert sind. Er trägt sowohl zur Entwicklung und Erprobung neuer Angebote und Formate für den Wissenstransfer und zur Verwertung der Forschungsergebnisse als auch zur Verankerung und Festigung der Gründungskultur (Gründungs-Service) bei. Er arbeitet dazu mit den Schools, den Fakultäten und den zentralen Einrichtungen von Forschung und Lehre an der Leuphana zusammen.

## MODELL DES DIGITALEN WISSENSTRANSFERS

### Kommunikation

findet zielgruppenorientiert, dialogisch, multidirektional, multichannel statt

### Anwendung

geschieht kollaborativ, agil, orts- und zeitunabhängig



### Beratung

erfolgt zielgruppenspezifisch, orts- und zeitunabhängig

### Forschung, Lehre und Verwaltung

Silodenken wird überwunden, Zusammenarbeit auf allen Ebenen wird gestärkt

forderungen bedürfen einer agilen und kollaborativen Arbeitsweise.

### 3. Datenschutz und -sicherheit, technische Kompetenzen und Urheberrecht

Ein drittes wichtiges Cluster der digitalen Kompetenzbereiche des Wissenstransfers ist der Umgang mit relevanten Aspekten des Datenschutzes, der Datensicherheit und des Urheberrechts. Dies ist vor allem seit Inkrafttreten der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zwingend notwendig. Datenschutzrechtliche Vorgaben verlangen, dass Sicherheitsaspekte in der Verarbeitung persönlicher Daten berücksichtigt werden, und implizieren somit, dass grundlegende Kenntnisse über sichere Datenverarbeitung sowie die genutzte IT-Infrastruktur in Einrichtungen vorhanden sind. Zur technischen Anwendungskompetenz gehört die Fähigkeit, eingesetzte Tools vollumfassend bedienen zu können. Aber auch ein grundlegendes Verständnis ihrer technischen Anforderungen fällt in diesen Bereich, der damit auch wieder Relevanz für den Datenschutz und die Datensicherheit erlangt. Kenntnisse zum Urheberrecht und zu Open Access sind im Wissenstransfer unentbehrlich, um die Bestimmungen und urheberrechtlichen Restriktionen einschätzen zu können, die bei der Nutzung und Veröffentlichung von Inhalten zum Tragen kommen und geprüft werden müssen.

### Das Mindset für den digitalen Wissenstransfer

Digitaler Wissenstransfer erfordert die Bereitschaft der beteiligten Personen für Veränderungen. Dafür muss ein digitales Mindset entwickelt werden, um mit der Bereitschaft zur permanenten Veränderung eine Experimentier- und Fehlerkultur zu schaffen. Obwohl dieser Begriff im Zusammenhang mit Digitalisierung oft genannt wird, findet sich bisher in der Literatur zum digitalen Mindset noch keine feste Definition. Wenn jedoch die oben genannten Begriffe wie VUKA-Welt als Folge von und Growth Mindset als Antwort auf Digitalisierung miteinbezogen werden, dann kann man Konzepte wie Open Innovation, lebenslanges Lernen, ein Bekenntnis zu Transparenz, Hierarchiefreiheit und Wertschätzung gegenüber neuen Ideen und anderen Denkweisen sowie unternehmerisches Denken darunter fassen.

Dies bedeutet neben der Reorganisation von Prozessen die Schaffung eines Umfelds zur Förderung von offenen Innovationen. Ein innovationsförderndes Umfeld setzt eine institutionelle Bereitschaft und Offenheit für Veränderung, Räume sowie geeignete Werkzeuge voraus. Für den Wissenstransfer bedeutet dies beispielsweise die Etablierung neuer Transferformate, die Interaktion und Teilhabe fördern und die gleichzeitige Experimentierräume eröffnen mit der Option zum zwischenzeitlichen Scheitern.

Doch bevor Mitarbeitende einer Organisation oder Gäste einer Veranstaltung aktiv partizipieren können, bedarf es der Offenheit der Teilnehmenden für diese neuen Prozesse sowie digitaler Kompetenzen, um diese anzuwenden (15). Wer ein digitales Mindset besitzt, kann Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung nachvollziehen, ist in der Lage, ihre Wechselwirkungen zu erkennen und zu analysieren und begegnet diesen Veränderungen mit Neugierde (16).

### Fazit

Das vorgestellte Modell des digitalen Wissenstransfers (vgl. Abbildung 5) zeigt Ansätze auf, wie die Handlungsfelder des Wissenstransfers digital erweitert, optimiert und gegebenenfalls transformiert werden können. Dadurch werden Möglichkeiten eröffnet, die Reichweite des Wissenstransfers zu vergrößern und neue, bisher nicht erreichte Zielgruppen mit einzubeziehen. Die Handlungsfelder verschmelzen damit zum Teil und entwickeln sich weiter. Durch verstärkte Nutzung von digitaler Kommunikation und Kooperation können Prozesse zum Beispiel zeitsparender gestaltet werden. Partner und weitere Zielgruppen lassen sich einfacher erreichen, passgenau ansprechen und effektiv zusammenbringen.

Bei der Digitalisierung im Wissenstransfer liegen damit die Vorteile in den Effizienzgewinnen sowie in der Möglichkeit der Skalierung. Hochschulen können das Periodensystem als Übersicht nutzen und die vorhandenen Bausteine entweder einzeln auf ihre jeweiligen Arbeitsbereiche anwenden oder durch Kombination der verschiedenen Elemente ganz neue Anwendungsszenarien generieren.

Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Digitalisierung des Wissenstransfers von den Mitarbeitenden nachvollzogen werden muss und umgesetzt wird. Das setzt voraus, dass sie entweder neue Impulse und Kompetenzen von extern hinzuziehen oder die Transformation aus sich heraus stemmen. Beides erfordert eine entsprechende Ressourcenausstattung sowie eine langfristige, strategische Gestaltung anstelle von Ad-hoc-Digitalisierungsbestrebungen. Werden die Mitarbeitenden jedoch gut begleitet und befähigt, ihre Kompetenzen aufzubauen, und werden ihre vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen integriert, zahlen sie damit positiv auf den Transformationsprozess ein. //

### Quellen

- (1) Vgl. European Commission (2014): Boosting Open Innovation and Knowledge Transfer in the European Union. Independent Expert Group Report on Open Innovation and Knowledge Transfer. Luxemburg (online unter: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/b1\\_studies-b5\\_web-publication\\_mainreport-kt\\_oi.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/b1_studies-b5_web-publication_mainreport-kt_oi.pdf)) und Wissenschaftsrat (2015): Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier. Stuttgart (online unter: [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4594-15.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4594-15.pdf))
- (2) Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2018): Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025, S. 10 (online unter: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Forschung\\_und\\_Innovation\\_fuer\\_die\\_Menschen.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Forschung_und_Innovation_fuer_die_Menschen.pdf))
- (3) Vgl. Senat der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2016): Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft – Eckpunkte zur Rolle und zu den Herausforderungen des Hochschulsystems. Bonn (online unter: [www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK\\_-\\_Eckpunkte\\_Hochschulsystem\\_2016.pdf](http://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_-_Eckpunkte_Hochschulsystem_2016.pdf)) und Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Weimar (online unter: [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf))

(4) Hochschulrektorenkonferenz (2017): Transfer und Kooperation als Aufgaben der Hochschulen. EntschlieÙung der 23. Mitgliederversammlung der HRK am 14. November 2017 in Potsdam (online unter: [www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/Entschliessung\\_Transfer\\_und\\_Kooperation\\_14112017.pdf](http://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/Entschliessung_Transfer_und_Kooperation_14112017.pdf))

(5) Vgl. Frank, Andrea (2017): Wirkungsvolle erste Schritte. In: Stifterverband; Heinz Nixdorf Stiftung: Kooperative Hochschule. Erfolgreiche Partnerschaften mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. DUZ Special, S. 13 (online unter: [www.stifterverband.org/mediathek/duz-special-kooperative-hochschule](http://www.stifterverband.org/mediathek/duz-special-kooperative-hochschule))

(6) Der Begriff „Open Innovation“ stammt von Henry Chesbrough

(7) Wissenschaftsrat (2016): Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. Weimar (online unter: [www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf))

(8) Gilch, Harald et al.; HIS-Institut für Hochschulentwicklung (2019): Digitalisierung der Hochschulen (online unter: <https://his-he.de/publikationen/detail/digitalisierung-der-hochschulen>)

(9) Vgl. [www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation](http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation)

(10) Hofert, Svenja; Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Wiesbaden

(11) Siehe auch: Mack, Oliver et al. (Hg.) (2016): Managing in a VUCA World. Cham

(12) Alexander, B.; Adams Becker, S.; Cummins, M.; Hall Giesinger, C. (2017): Digital Literacy in Higher Education, Part II: An NMC Horizon Project Strategic Brief. Volume 3.4, August 2017. Austin, Texas (online unter: <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2017/8/2017nmcstrategicbriefdigitalliteracyheii.pdf>)

(13) Carretero, Stephanie; Vuorikari, Riina; Punie, Yves (2016): DigComp 2.1. The Digital Competence Framework for Citizens. Luxemburg (online unter: [http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf\\_\(online\).pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf))

(14) Japsen, A.; Wuppermann M. (2018): Nichts geht mehr ohne digitale Kompetenzen. DUZ Wissenschaft & Management 5.2018, S. 32–37

(15) LEAD Innovation Blog (2018): 10 Maßnahmen zur Schaffung von Innovationskultur (online unter: [www.lead-innovation.com/blog/10-maßnahmen-zur-schaffung-von-innovationskultur](http://www.lead-innovation.com/blog/10-maßnahmen-zur-schaffung-von-innovationskultur))

(16) Quelle: <https://intercessio.de/digital-mindset-digital-ist-keine-software-es-ist-eine-denkweise/>

**Herausgeber:**

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
w.heuser@duz-medienhaus.de

**Beirat:**

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;  
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);  
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);  
Roland Koch, Leiter Kommunikation der Helmholtz-Klima-Initiative, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;  
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;  
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;  
Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);  
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;  
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;  
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);  
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;  
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

**Redaktion:**

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de  
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,  
m.koch@duz-medienhaus.de  
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,  
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de  
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de  
Rahel Weldemariam (raw), Volontärin  
Tel.: 030 212987-32, r.weldemariam@duz-medienhaus.de

**Adresse der Redaktion:**

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
duz-redaktion@duz-medienhaus.de  
www.duz.de

**Layout:** Barbara Colloseus, Tina Bauer

**Titelbild:** Karoline Wolf

**Ständige Autoren und Mitarbeiter:**

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

**Verantwortlich gemäß Pressegesetz:**

Angelika Fritsche, Berlin  
(für den redaktionellen Inhalt)

**Anzeigen:**

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,  
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20, anzeigen@duz-medienhaus.de  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 59 vom 01.01.2021.  
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

**Marketing:**

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,  
n.heuser@duz-medienhaus.de

**Corporate Publishing und DUZ Special:**

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -20,  
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

**Kundenservice:**

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,  
kundenservice@duz-medienhaus.de

**Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH  
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20  
www.duz-medienhaus.de  
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser  
Berlin-Charlottenburg HRB 168239  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

**Bezugsbedingungen:** Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter [www.duz.de/abo](http://www.duz.de/abo). Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994