



Vom Output zum Outcome

Transferaktivitäten sollen Wirkung zeigen, doch diese zu messen und nachzuweisen, ist komplex. Es bedarf einer erweiterten, mehr prozessorientierten Sicht, die auf die gesamte Wirkungskette fokussiert I Von Kathleen Fritzsche und Désirée Bösemüller

Transfer gilt mittlerweile als ein zentrales Leitbild der Wissenschaftspolitik und wird an Hochschulen zunehmend als „Dritte Säule“ neben Forschung und Lehre verstanden. Ziel ist es, Wissen und Forschungsergebnisse nicht nur zu erzeugen, sondern auch gesellschaftlich nutzbar zu machen: Innovationen fördern, Kooperationen stärken, Gründungen begleiten und Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten. Mit diesen steigenden Erwartungen wächst auch die Erkenntnis, dass einzelne Kennzahlen keine Aussagen über Wirkung treffen können. Gesellschaftliche Wirkung lässt sich nicht direkt messen und dennoch sind Hochschulen gefragt, begründet Auskunft darüber zu geben, welche Wirkung ihre Transferarbeit entfaltet.

Gerade im Transferbereich stellt sich die Frage nach Wirkung mit besonderer Dringlichkeit. Hochschulen agieren unter zunehmendem Ressourcendruck: Mittel werden knapper, die Drittmittelabhängigkeit ist hoch, Zuständigkeiten verteilen sich auf unterschiedliche Bereiche. Hinzu kommt, dass Wirkung im Transfer selten innerhalb der Hochschule allein entsteht, sondern häufig erst in Kooperation mit externen Partnern, deren Beitrag sich noch schwerer erfassen lässt als der eigene. Das verlangt nach Priorisierung: Worauf müssen wir uns im Transfer fokussieren, warum und für welche Zielgruppen? Erste Kennzahlenerhebungen existieren vielerorts, bleiben aber ohne strategische Rahmung und geben daher keine Antwort auf die Frage, ob die eingesetzten Ressourcen tatsächlich Wirkung entfalten.

Wirkungsorientiertes Arbeiten setzt an dieser Stelle an. Es versteht Transfer nicht als Summe einzelner Aktivitäten, sondern als strategischen Prozess, der mit der gemeinsamen Klärung beginnt, welche gesellschaftlichen Entwicklungen unterstützt werden sollen und welchen konkreten Beitrag dazu die Hochschule leisten kann. Daraus lässt sich ableiten, welche Veränderungen bei welchen Zielgruppen angestrebt werden und welche Maßnahmen und Indikatoren dafür geeignet sind. Diese Perspektive hilft, Ziele zu priorisieren, Ressourcen gezielt einzusetzen und Entscheidungen nachvollziehbar zu gestalten. Das schafft Transparenz für alle Beteiligten - für Hochschulleitung, Wissenschaftler:innen und Verwaltungsmitarbeitende ebenso wie für externe Partner. Wie dieser Prozess konkret strukturiert werden kann, zeigt die sogenannte Wirkungskette bzw. Wirkungstreppe.

Die Wirkungskette unterscheidet verschiedene Ebenen und wird in der Planung rückwärts angewandt: Ausgangspunkt ist der angestrebte Impact, also die langfristige gesellschaftliche Veränderung. Davon ausgehend werden Veränderungen bei den Zielgruppen als sogenannte Outcomes beschrieben, wie etwa neu

Kathleen Fritzsche (Foto links) ist Teamleiterin bei Stifterverband Change. I https://stifterverband-change.org I *kathleen.fritzsche@stifterverband.de* I Foto: © Stifterverband
Désirée Bösemüller (Foto rechts) ist in der Strategie- und Organisationsentwicklung für Stifterverband Change tätig. I *Desiree.Boesemueller@stifterverband.de* I Foto: © Stifterverband

erworbenes Wissen, veränderte Handlungsmuster oder weiterentwickelte Gründungsideen. Daraus werden Aktivitäten und Outputs abgeleitet, beispielsweise Informationsangebote, Kooperationen oder Weiterbildungsformate. Schließlich sind die notwendigen Inputs wie Personal, Zeit oder finanzielle Ressourcen realistisch einzuplanen. In der Umsetzung läuft die Kette dann vorwärts, beginnend bei der Planung und dem Einsatz von Inputs. Die Aktivitäten werden also von Beginn an auf ihre Wirkungsabsicht hin definiert.

Die Wirkungskette strukturiert den Prozess, kann aber nicht allein über quantitative Kennzahlen abgebildet werden. Vertrauen zwischen Partnern, die Qualität von Kooperationen oder die Kommunikationskultur einer Organisation sind entscheidend dafür, ob Veränderungen wirksam werden, lassen sich aber besser über qualitative Indikatoren erfassen, etwa durch Befragungen oder Austauschformate. Wirkungsorientierung bedeutet damit, quantitative und qualitative Formen der Erfassung bewusst zu kombinieren und zu akzeptieren, dass nicht alles eindeutig messbar ist. Es bleibt ein Prozess des gemeinsamen Lernens und ermöglicht dennoch begründete Urteile.

Der Prozess ist schnell nachvollziehbar, die Umsetzung jedoch anspruchsvoller. Viele Effekte werden erst nach Jahren sichtbar, lassen sich selten einer einzelnen Institution zuordnen und entstehen häufig erst in Netzwerken und Partnerschaften. Wirkung ist damit strukturell schwer nachweisbar, da Kausalität in komplexen sozialen Systemen grundsätzlich begrenzt ist. Zudem bringen externe Partner eigene Logiken, Zeithorizonte und Interessen mit. Sie in die Erarbeitung der Wirkungskette einzubeziehen ist notwendig und gleichzeitig aufwändig. Hinzu kommt, dass standardisierte Tools zur Erhebung an Hochschulen bisher kaum etabliert sind und der Aufwand zur Etablierung und kontinuierlichen Datenerhebung real ist. Nicht zuletzt bewegt sich wirkungsorientiertes Arbeiten in einem kulturellen Spannungsfeld, denn an Hochschulen, die von Autonomie und Selbstorganisation geprägt sind, kann eine stärkere Zielorientierung als Einschränkung wahrgenommen werden.

Was es braucht, sind niedrigschwellige Einstiege, praktische Orientierung und ein kulturelles Verständnis, dass Wirkungsorientierung gemeinsames Lernen bedeutet. Diese Orientierung können Instrumente wie das Transferbarometer des Stifterverbandes bieten. Sie helfen dabei, Transferleistungen sichtbar zu machen, unterschiedliche Handlungsfelder systematisch zu beschreiben und Impulse zur Erhebung von Indikatoren zu geben. Die strategische Auseinandersetzung innerhalb der Organisation können solche Instrumente jedoch nicht ersetzen.

Wirkungsorientiertes Arbeiten ist letztlich eine Frage der Haltung und eng mit der Organisationskultur verbunden. Wirkung entsteht nicht durch formale Vorgaben, sondern durch die Menschen innerhalb der Organisation: durch Wissenschaftler:innen, Mitarbeitende und externe Partner, die gemeinsame Ziele mittragen. Es gelingt dort besonders gut, wo Lernprozesse gefördert werden, Offenheit für Reflexion besteht und Wirkungsorientierung nicht als Kontrolle, sondern als gemeinsamer Entwicklungsprozess verstanden wird. Entscheidend ist dabei nicht die Anzahl der Aktivitäten, sondern ob Hochschulen begründet vermitteln können, welchen Beitrag sie für Wirtschaft und Gesellschaft leisten und ob sie bereit sind, sich diese Frage immer wieder neu zu stellen. //

Lesetipps unter https://bit.ly/4ehrgVK

Die Kolumne „Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ erscheint regelmäßig auf dem Portal der DUZ unter: *https://www.duz.de/wissenschaft-management* sowie im digitalen Magazin DUZ Wissenschaft & Management. Sie wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

www.zwm-speyer.de

zwm
zentrum für wissenschaftsmanagement e.v.

9. Jahrgang
DUZ Wissenschaft & Management ist fester Bestandteil des Webportals duz.de sowie der Jobbörse DUZ Wissenschaftskarriere (https://wissenschaftskarriere.duz.de).

Herausgeberinnen:
Angelika Fritsche und Veronika Renkes

Beirat:
Christiane Bach-Kaienburg, Geschäftsführerin, TransferAllianz e. V.;
Sabrina Diab-Helmer, Verlagsdirektorin Bielefeld University Press, Universität Bielefeld;
Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.;
Patricia Gautschi, geschäftsführende Gesellschafterin und Partnerin, CAPITALENT GmbH;
Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und Technologietransfer, Universität Potsdam;
Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien, Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung;
Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Prof. Dr.-Ing. Peter Ritzenhoff, Geschäftsführer der Hochschulallianz für den Mittelstand, c/o Hochschule Bremerhaven;
Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW, Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Grit Würmseer, Geschäftsführende Vorständin HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Redaktion:
Veronika Renkes (kes), Redaktionsleitung
Tel.: +49 (0)178 27 49 304, renkes@redaktion-recherche.de
Johannes Fritsche (jo), Redakteur, redaktion@duz.de

Adresse der Redaktion:
Strausberger Platz 11, 10243 Berlin
redaktion@duz.de
www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus
Titelbild: Paulina Herpel/unsplash.com

Ständige Autorinnen und Autoren:
Sabrina Diab-Helmer, Angelika Fritsche (fri), Netzwerk Coaching Wissenschaft, Alexandra Wiersch, Dr. Grit Würmseer, Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:
Veronika Renkes, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:
Dr. Markus Verweyst
(Ansprechpartner für Stellenanzeigen und Werbung digital und online)
anzeigen@duz.de
Tel.: +49 (0) 170 28 69 760
www.duz.de
https://wissenschaftskarriere.duz.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 66 vom 01.01.2026.
Download unter:
https://www.duz.de/de/wissenschaftskarriere/mediadaten

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Herausgebendes Medienbüro:
Redaktion + Recherche GbR
Veronika Renkes
Strausberger Platz 11, 10243 Berlin
Tel.: +49 (0)178 27 49 304
renkes@redaktion-recherche.de
www.duz.de
https://wissenschaftskarriere.duz.de

Bankverbindung:
Redaktion + Recherche GbR
Sparkasse KölnBonn
IBAN: DE 95 370 501 980 002 262 103
BIC (SWIFT): COLSDE33XXX

Kundenservice und Bezugsbedingungen: DUZ Wissenschaft & Management erscheint zweimonatlich als Digitalmagazin und wird Open Access herausgegeben. Interessenten können DUZ Wissenschaft & Management kostenfrei beziehen, indem sie eine E-Mail mit Ihren Kontaktdaten (insbesondere E-Mail-Adresse) senden an: kundenservice@duz.de

© Die Publikation 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 Herausgebers dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Herausgeber 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 (Online): 2627-0994