



# Psychologie trifft Technologietransfer

---

Ein Praxisguide für wirksame Transfer-Anreize  
in Forschungseinrichtungen



Fraunhofer-Institut für  
System- und Innovationsforschung ISI

# **Psychologie trifft Technologietransfer**

Ein Praxisguide für wirksame Transfer-Anreize  
in Forschungseinrichtungen

## Hinweise

Dieser Bericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen unter Beachtung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis zusammengestellt. Die Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass die Angaben in diesem Bericht korrekt, vollständig und aktuell sind, übernehmen jedoch für etwaige Fehler, ausdrücklich oder implizit, keine Gewähr. Die Darstellungen in diesem Dokument spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung des Auftraggebers wider.

## Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt

# Impressum

---

**Kontakt:**

Fraunhofer-Institut für System-  
und Innovationsforschung ISI  
Standort Leipzig  
Martin-Luther-Ring 13  
04109 Leipzig  
www.isi.fraunhofer.de

**Herausgeber:**

Fraunhofer-Institut für System-  
und Innovationsforschung ISI

**Projektleitung:**

Anna Wachsmuth-Pohle  
anna.wachsmuth-pohle@isi.fraunhofer.de

**Beteiligte Institute:**

Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS  
Nordostpark 84  
90411 Nürnberg  
Frank Nachtrab, frank.nachtrab@iis.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Integrierte Systeme und  
Bauelementetechnologie IISB  
Schottkystraße 10  
91058 Erlangen  
Sabrina Flack, sabrina.flack@iisb.fraunhofer.de

**Verantwortlich für den Inhalt des Textes:**

Anna Wachsmuth-Pohle  
anna.wachsmuth-pohle@isi.fraunhofer.de

Elsa Rumpf  
elsa.rumpf@isi.fraunhofer.de

Jacqueline Zimmermann  
jacqueline.zimmermann@isi.fraunhofer.de

Kilian Erbschäuber  
kilian.erbschaeusser@isi.fraunhofer.de

Norman Bedtke  
norman.bedtke@isi.fraunhofer.de

Sabrina Flack  
sabrina.flack@iisb.fraunhofer.de

Frank Nachtrab  
frank.nachtrab@iis.fraunhofer.de

**Titelbild:**

Titelseite KI-generiert mit ChatGPT

Bilder auf Seiten 7, 13, 25, 30, 61  
KI-generiert mit ChatGPT

**Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.de> abrufbar.

**ISBN (Printausgabe):** 978-3-8396-2127-1

**DOI (kostenlose Open-Access-Version):**  
<https://doi.org/10.24406/publica-4875>

**Druck und Weiterverarbeitung:**

Fraunhofer-Druckerei, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies  
Papier verwendet.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons  
Namensnennung 4.0 International Lizenz:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

**© Fraunhofer Verlag, 2025**

Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
verlag@fraunhofer.de  
www.verlag.fraunhofer.de

als rechtlich nicht selbständige Einheit der

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung  
der angewandten Forschung e.V.  
Hansastraße 27 c  
80686 München  
www.fraunhofer.de



# Inhalt

---

<b>Die Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>3</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>So funktioniert dieser Praxisguide</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Ausgangslage</b> .....	<b>7</b>
1.1 Herausforderungen im Wissens- und Technologietransfer .....	7
1.2 Fragestellung und Ziele dieses Praxisguides .....	8
1.3 Projekthintergrund TRANSENTIVE .....	9
1.4 Das Projektteam: Fraunhofer ISI, Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB .....	9
1.5 Methodisches Vorgehen im Projekt TRANSENTIVE .....	10
<b>2 Theorie, die weiterhilft</b> .....	<b>13</b>
2.1 Zentrale Grundbegriffe .....	13
2.1.1 Was ist Wissens- und Technologietransfer? .....	13
2.1.2 Was ist Motivation? .....	14
2.1.3 Was ist ein Anreiz? .....	14
2.2 Motivation und Rollenverständnis im Technologietransfer .....	14
2.2.1 Wie werden Forschende motiviert? .....	14
2.2.2 Welche Motivationstypen existieren in der Wissenschaft? .....	15
2.2.3 Welche Rollen existieren im Technologietransfer? .....	15
2.3 Verhaltensökonomische Impulse für neue Anreize .....	20
2.3.1 Entscheidungsarchitektur .....	20
2.3.2 Nudging .....	21
2.3.3 Gamification .....	22
2.3.4 UX-Design .....	22
2.4 Eingriffstiefe von Anreizen .....	23
<b>3 Bisherige Anreize im Check: Eine Bestandsaufnahme und Methoden für eine Selbsteinschätzung</b> .....	<b>25</b>
3.1 Bestehende Anreize im Technologietransfer an deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen .....	25
3.2 Die Messung von Motivation .....	26
3.3 Die Messung der Wirkung eines Anreizes .....	27

<b>4</b>	<b>Fünf neue Anreize im Detail – erprobt, anschlussfähig und motivierend</b>	<b>31</b>
4.1	Tiny Compliments	31
4.2	Crowdcontest	39
4.3	Transfer Awards	47
4.4	Transfer-Onboarding	53
4.5	Entrepreneurshipstelle	57
<b>5</b>	<b>Fazit: Transfer mit klugen Anreizen wirksam gestalten</b>	<b>61</b>
5.1	Limitationen und zukünftige Forschung	63
5.2	Tipps für Transferbeauftragte	64
<b>6</b>	<b>Glossar: Abkürzungen und Definitionen</b>	<b>66</b>
<b>7</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>70</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b>	<b>74</b>

# Die Autorinnen und Autoren

---



**Dr. Anna Wachsmuth-Pohle**  
Projektleitung  
Gruppenleitung  
»Innovationspolitik und Transferdesign«  
Fraunhofer ISI



**Elsa Rumpf**  
Stellv. Projektleitung  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
»Innovationspolitik und Transferdesign«  
Fraunhofer ISI



**Jacqueline Zimmermann**  
Projektmitarbeiterin  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
»Innovationspolitik und Transferdesign«  
Fraunhofer ISI



**Kilian Erbschäuer**  
Projektmitarbeiter  
Wissenschaftliche Hilfskraft  
»Innovationspolitik und Transferdesign«  
Fraunhofer ISI



**Dr. Norman Bedtke**  
Projektmitarbeiter  
»Crowd Innovation«  
Fraunhofer ISI



**Sabrina Flack**  
Praxispartnerin  
Leitung  
»Strategisches Marketing«  
Fraunhofer IISB



**Frank Nachtrab**  
Praxispartner  
Business Developer  
»Kommunikationssysteme«  
Fraunhofer IIS

# Vorwort

---

Wissens- und Technologietransfer ist eine wichtige Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis und wer diese Brücke täglich baut, weiß: Gute Ideen allein genügen nicht, um diesen Transfer zu gestalten. Es braucht Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, die Chancen erkennen und den Transfer mit Leben füllen. Genau hier kommen Sie als Transferbeauftragte ins Spiel: mit Ihrer Erfahrung, Ihrem Netzwerk und Ihrem Gespür für das, was wirksam werden kann. Dieser Praxisguide ist für Sie und alle, die den Weg zum erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer bestreiten wollen, entstanden.

Der Guide soll Impulse geben, die eigene Arbeit zu reflektieren, er soll neue Wege aufzeigen und konkrete Werkzeuge bereitstellen. Denn eins ist klar: Transferkultur entsteht nicht durch Vorschriften, sondern durch Menschen, die überzeugt sind von dem, was sie tun. Und sie entsteht durch Strukturen, die diese Überzeugung unterstützen. Dieser Praxisguide bietet Inspiration, Orientierung und konkrete Unterstützung, damit Sie Transferanreize noch besser auf die Motivation Ihrer Zielgruppen zuschneiden können.

Im Projekt TRANSENTIVE haben wir gemeinsam mit zwei Umsetzungspartnern erprobt, wie Anreize zum Transfer von Wissen und Technologie im Alltag von Forschungseinrichtungen aussehen können – niedrigschwellig, übertragbar, wirksam. Daraus entstanden sind fünf praxiserprobte Anreizformate, die wir Ihnen hier vorstellen: Vom Tiny Compliment bis zum Crowdcontest, vom Transfer-Onboarding über Transfer

Awards bis zur Entrepreneurshipstelle. Alle Formate basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und wurden zugleich in der Praxis getestet, angepasst und weiterentwickelt.

In den folgenden Kapiteln erwarten Sie zunächst eine fundierte Einordnung der Ausgangslage, die zentralen Herausforderungen sowie die theoretischen Grundlagen von Motivation und Anreizgestaltung im Technologietransfer. Darauf aufbauend erläutern wir die fünf praxiserprobten Anreize, entwickelt, getestet und evaluiert vom Fraunhofer ISI in enger Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB. Jedes Format wird mit Blick auf Umsetzung, Wirkung und Übertragbarkeit vorgestellt sowie durch Stimmen aus der Praxis, Reflexionsfragen und Tipps zur Anwendung ergänzt. Der Guide schließt mit Handlungsempfehlungen und Ideen für zukünftige Impulse – für alle, die Transfer wirksam gestalten wollen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, wenn Sie unsere Ansätze weiterentwickeln und verbreiten.



Herzlich  
Dr. Anna Wachsmuth-Pohle  
im Namen des TRANSENTIVE-Teams

# So funktioniert dieser Praxisguide

---

Wissenschaftlich fundiert – aber praxisnah gedacht!

Dieser Guide kombiniert Theorie und Praxis, wissenschaftliche Perspektiven und praktische Umsetzung. Jeder zentrale Abschnitt enthält daher

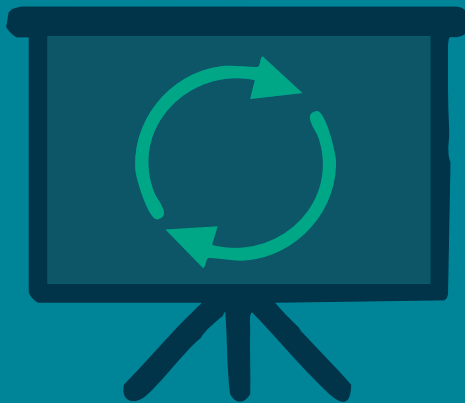
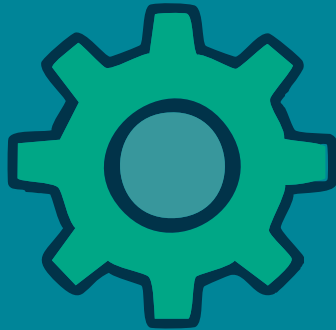
- eine **theoretische Einordnung** auf Basis von wissenschaftlicher Literatur
- sowie **praxisorientierte Einschübe** *in blau und kursiv*, die Einblicke aus dem TRANSENTIVE-Projekt liefern, z. B. Einsichten aus der Online-Befragung und den Interviews, Umsetzungsideen, Stimmen aus der Anwendung, Fallbeispiele oder konkrete Tools.

Die **Einblicke** sind erkennbar an diesem Stil:

*»So wurde es im Projekt TRANSENTIVE umgesetzt ...«*

*»Das hat in der Pilotierung am besten funktioniert ...«*

**Tipp:** Sie können den Praxisguide chronologisch lesen oder gezielt zu den blau hinterlegten Praxisabschnitten springen, wenn Sie schnell Inspiration oder Handlungsimpulse suchen.



# 1 Ausgangslage

Wissens- und Technologietransfer ist kein Nice-to-have – er ist ein gesellschaftlicher Auftrag. Wer mit öffentlichen Mitteln forscht, steht in der Verantwortung, dass die Ergebnisse nicht nur wissenschaftlich exzellent, sondern auch gesellschaftlich und wirtschaftlich wirksam werden. Bund und Länder setzen deshalb zunehmend Impulse zur Steigerung der Transferaktivitäten. Der Transfer von Wissen und Technologien soll, neben Forschung und Lehre, als dritte Kernaufgabe von Forschungseinrichtungen gestärkt werden. Förderrichtlinien wie etwa zum Einsatz von »Innovations- und Transfermanagerinnen und -managern« oder Initiativen im Rahmen der Hightech-Strategie 2025 verdeutlichen die politische Erwartung: Forschung soll Wirkung entfalten – und das messbar. Mit der Gründung der Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI) unterstreicht die Bundesregierung zudem ihren Anspruch, Transfer vor allem aus der angewandten Forschung und den Hochschulen für angewandte Wissenschaften systematisch zu stärken und neue, regional verankerte Wege der Innovationsförderung zu eröffnen. Für Transferbeauftragte ist das nichts Neues. Trotz immer komplexerer Anreizsysteme konstatieren Breugst et al. (2021), dass Transferaktivitäten in der deutschen Wissenschaftslandschaft noch immer hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Dies führt unweigerlich zu der Frage: Warum wird das Transferpotenzial öffentlicher Forschung vielerorts noch nicht ausgeschöpft?

## 1.1 Herausforderungen im Wissens- und Technologietransfer

Die Realität zeigt, dass Transfer oft als Zusatzaufgabe empfunden wird und nicht als integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Arbeit. Für viele Forschende gehört es nach wie vor nicht zum Selbstverständnis ihrer Rolle, aktiv an der Verwertung oder gesellschaftlichen Anwendung ihrer Erkenntnisse mitzuwirken. Stattdessen stehen klassische Leistungsindikatoren wie Publikationen, Drittmittel – insbesondere aus Programmen wie der DFG – oder wissenschaftliche Reputation im Vordergrund. **Verwertungsaktivitäten finden dagegen deutlich weniger Anerkennung** im internen Bewertungssystem, beispielsweise der Aufbau von Industriekooperationen,

Ausgründungen, Lizenzierungen oder öffentlichkeitswirksamer Wissenstransfer (Scientific Outreach). Selbst dort, wo es Anreize gibt, etwa Erfindervergütungen bei Patenten, fehlt häufig die Anschlusslogik: Für die tatsächliche Umsetzung und wirtschaftliche Nutzung, etwa durch Lizenzierungen, existieren oft keine gezielten Anreize. **Das Ergebnis: Viele Patente, aber wenig Transferwirkung.** Diese Kluft zwischen strategischem Anspruch und individueller Motivation bremst den Transfer aus, nicht aus Desinteresse, sondern weil es an klaren, durchgängigen Anreizstrukturen fehlt, die Transfer als lohnende und integrierte Aufgabe begreifbar machen.

Ein weiteres zentrales Hemmnis für erfolgreichen Technologietransfer liegt in **widersprüchlichen Anreizstrukturen zwischen den beteiligten Akteuren**. In der Praxis zeigt sich oft: Was für die eine Personengruppe sinnvoll und zielführend erscheint, steht für andere im direkten Widerspruch zu ihren Zielen oder Bewertungskriterien. **Ein Beispiel:** Forschende werden an Industrieerwerbungen gemessen, sie gehen also bei Schutzrechtsklauseln lieber Kompromisse ein, um einen Auftrag zu sichern. Patentanwälte dagegen werden nicht für Industrieaufträge belohnt, für sie zählen wasserdichte Schutzrechte. Sie blockieren lieber einen Auftrag, als dass sie ein »schlechtes« Patent riskieren. **Das Ergebnis: Verwertungsvorhaben scheitern wegen systemischer Zielkonflikte.** Die Beteiligten handeln rational innerhalb ihrer jeweiligen Logik – aber **nicht kohärent im Sinne eines gemeinsamen Transfersystems**. Für Transferbeauftragte bedeutet das: Es braucht nicht nur individuelle Motivation, sondern auch Strukturen, die **Anreize entlang der gesamten Transferkette aufeinander abstimmen**, damit alle Beteiligten am selben Ziel arbeiten können, ohne sich gegenseitig auszubremsen.

Anreize sollten auf die Individualität der Adressaten eingehen, angemessen und fair sowie transparent und klar erkennbar sein. Bestehende Anreize der Forschungseinrichtungen für Technologietransfer hingegen sind erstens nicht auf die individuellen Bedarfe und Motive der beteiligten Transferakteure zugeschnitten, führen zweitens zu widersprüchlichem Verhalten zwischen den Akteuren und werden drittens nicht ausreichend kommuniziert.

**Unser Fazit: Transfer braucht Kultur – und kluge Anreize.** Ein echter Verhaltenswandel bei Mitarbeitenden und Führungskräften wird nur dann gelingen, wenn Transfer nicht länger als „Extra“ gesehen wird, sondern als selbstverständlicher Bestandteil der Organisationskultur. Das bedeutet auch: Anreize müssen auf Routine zielen, nicht auf Ausnahme. Es braucht dementsprechend ein ganzheitliches, praxistaugliches Verständnis von Anreizgestaltung, das alle Transferbeteiligten mitdenkt: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Führungskräfte und Mitarbeitende aus Querschnittsfunktionen. Sie alle müssen in die Lage versetzt werden, das Potenzial von Ideen zu erkennen, und deren Weg in Gesellschaft und Markt aktiv zu unterstützen.

## 1.2 Fragestellung und Ziele dieses Praxisguides

**Transfer lebt von Menschen und von ihrer Motivation, Wissen in Wirkung zu verwandeln.** Wer Transfer stärken will, muss verstehen, was Menschen bewegt und wie sich ihre Motivation gezielt ansprechen lässt. Daher steht eine zentrale Frage im Mittelpunkt dieses Praxisguides:

1. Wie können wissenschaftliche Mitarbeitende und Führungskräfte in öffentlichen Forschungseinrichtungen gezielt dafür motiviert werden, ihre Forschungsergebnisse aktiv in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen zu überführen?

**Transfer braucht motivkompatible Anreize statt zusätzlicher Kennzahlen.** Jeder Mensch hat andere Motive: Neugier, Anerkennung, Karriereperspektiven, gesellschaftliches Engagement – all das kann eine Rolle spielen, wenn es darum geht, ob sich jemand aktiv im Transfer engagiert oder nicht. Aber: Bislang werden die unterschiedlichen Motivlagen von Forschenden, Führungskräften und anderen Transferakteuren kaum systematisch erfasst oder genutzt, um passende Anreize zu gestalten. Dieser Praxisguide soll sichtbar machen, welche Motivprofile dem Transferverhalten zugrunde liegen und wie man daraus passgenaue Anreizstrukturen entwickeln kann. Eine weitere zentrale Frage dieses Guides lautet daher:

2. Welche Motive liegen Transferaktivitäten zugrunde und wie lassen sich systematisch Transfer- und Verwertungsprofile auf Ebene von Forschenden, Führungskräften und ihrem organisatorischen Umfeld erstellen?

**Transfer ist Teamarbeit und braucht ein ganzheitliches Verständnis.** Erfolgreicher Transfer entsteht nicht allein im Labor oder am Schreibtisch, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure: Forschende, Führungskräfte,

Verwaltungsmitarbeitende, Patentreferentinnen und -referenten, Transferstellen, Kommunikationsbeauftragte – sie alle tragen zur Wirkung bei. Genau deshalb ist eine ganzheitliche Perspektive von großer Bedeutung. Transfererteams werden als effektive, innovationsunterstützende Einheiten verstanden – mit abgestimmten Rollen, klarer Kommunikation und einem gemeinsamen Zielverständnis. Dabei gilt: Je besser die Anreize aufeinander abgestimmt sind, desto reibungsloser funktioniert die Zusammenarbeit.

**Anreize können nach neuen Impulsen gestaltet werden.** Vielversprechend sind hier Ansätze aus der Verhaltensökonomik, insbesondere Nudging und Gamification. Beide Konzepte setzen an der Gestaltung von Entscheidungen an, nicht durch Zwang, sondern durch gezielte »Schubser« oder motivierende Umgebungen: Nudging kann z. B. durch Default-Optionen wirken (z. B. automatische Eintragung in Schulungen mit Opt-out-Möglichkeit) oder durch soziale Vergleichswerte (z. B. interne Verwertungsquoten als Benchmark). Gamification bringt spielerische Elemente wie Wettbewerbe, schnelle Feedbacksysteme oder kleine erreichbare Ziele in den Transferalltag – nicht als Spielerei, sondern als Motivationsbooster. Daraus ergibt sich eine weitere Frage dieses Guides:

3. Wie müssen Anreize gestaltet sein, um in unterschiedlichen Kontexten und vor dem Hintergrund unterschiedlicher Motivlagen Transfer- und Verwertungsaktivitäten wirksam zu unterstützen?

**Im Zentrum stehen fünf neue Anreize für den Transferalltag.** Der Schwerpunkt dieses Praxisguides liegt auf fünf innovativen Anreizen, die wir gemeinsam mit Transferakteurinnen und Forschenden entwickelt, erprobt und ausgewertet haben.

Diese neuen Anreize wurden mit dem Ziel gestaltet, motivkompatibel zu sein, d. h. passend zu den Bedürfnissen der Beteiligten, niedrigschwellig und alltagstauglich. Sie sollen ohne großen Mehraufwand oder komplizierte Prozesse anwendbar und systematisch übertragbar sein, auch auf andere Forschungseinrichtungen und Kontexte.

Ob Sie selbst Anreize gestalten, Transferprozesse koordinieren oder Führung übernehmen: Sie finden hier Impulse, Vorlagen und Reflexionshilfen, die Sie direkt auf Ihre eigene Einrichtung übertragen können. Unser Ziel ist ein pragmatischer Beitrag zur Entwicklung einer lebendigen Transferkultur, in der Anreize nicht von außen aufgedrückt werden, sondern von innen wirken.

### 1.3 Projekthintergrund TRANSENTIVE

Im Projekt »TRANSENTIVE« wurden neue Impulse für die Anreizsetzung in Forschungseinrichtungen entwickelt mit dem Ziel, mittel- bis langfristig eine gelebte Innovationskultur in der öffentlichen Forschung zu etablieren. Durch die Einbindung der zwei Umsetzungspartner Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB wurden die folgenden fünf Anreizinstrumente entwickelt, getestet und deren Wirksamkeit im Vergleich zu bestehenden Anreizen betrachtet:

1. Tiny Compliments, 2. Crowdcontets, 3. Transfer Awards,
4. Transfer Onboarding, 5. Entrepreneurshipstelle.



Diese Publikation entstand im Rahmen des Projekts »Akteursorientierte Transferanreize in Forschungseinrichtungen (TRANSENTIVE)«. Dabei handelt es sich um ein Forschungsvorhaben des Fraunhofer-Instituts für Systeminnovation (ISI) und den beiden Praxispartnern Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen (IIS) und Fraunhofer-Institut für Integrierte Systeme und Bauelementetechnologie (IISB).

Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) vom März 2022 bis September 2025 gefördert.

#### 1.4 Das Projektteam: Fraunhofer ISI, Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB

Dieses Vorhaben wurde in enger Zusammenarbeit von Forschung und Praxis umgesetzt. Die wissenschaftliche Konzeption und Anreizentwicklung lag beim Fraunhofer ISI, genauer bei der Forschungsgruppe Innovationspolitik und Transferdesign. Dort wurden theoretische Grundlagen, methodische Ansätze und die Gestaltung der neuen Anreizformate verantwortet.

Zur Erprobung der entwickelten Anreizformate wurden zwei Einrichtungen der Fraunhofer-Gesellschaft als Praxispartner gewonnen: das Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS sowie das Fraunhofer-Institut für Integrierte Systeme und Bauelementetechnologie IISB. Beide Institute verfügen über ein ausgeprägtes Transferprofil und boten ideale Bedingungen, um die Wirksamkeit neuer Anreize im realen Forschungskontext zu untersuchen. Die folgenden Infoboxen geben einen Überblick über die jeweiligen Profile und besonderen Rahmenbedingungen der beiden Partnerinstitute.

#### Fraunhofer ISI

Das Fraunhofer ISI forscht in neun Abteilungen an den Standorten Karlsruhe und Leipzig für die Praxis und versteht sich als unabhängiger Vordenker für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Bei unserer Arbeit wenden wir nicht nur ein breites Spektrum fortgeschrittener wissenschaftlicher Theorien, Modelle, Methoden und sozialwissenschaftlicher Messinstrumente an, sondern entwickeln diese auch unter Nutzung der empirischen Erkenntnisse aus den durchgeführten Forschungsprojekten kontinuierlich weiter. Am Institut forschen fast 400 Mitarbeitende aus rund 25 Nationen.



## Fraunhofer IIS

In enger Kooperation mit den Auftraggebern forschen und entwickeln die Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS in folgenden Forschungsbereichen:

- Audio und Medientechnologien
- Entwicklung Adaptiver Systeme
- Entwicklungszentrum Röntgentechnik
- Kommunikationssysteme
- Lokalisierung und Vernetzung
- Smart Sensing and Electronics
- Supply Chain Services

Das Fraunhofer IIS wurde 1985 gegründet und hat mittlerweile über 1200 angestellte Mitarbeitende und Standorte in 12 verschiedenen Städten.



## 1.5 Methodisches Vorgehen im Projekt TRANSENTIVE

Zu Beginn des Projekts stand eine umfassende **Analysephase**, um die **Ausgangslage und Bedarfe rund um Transferanreize** besser zu verstehen. Dazu wurden insgesamt **28 Interviews** mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Führungskräften, Verwaltungsmitarbeitenden sowie Transfer-supporterinnen und -supportern an den beiden Pilotinstituten Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB geführt. Ziel war es, ein tieferes Verständnis für individuelle Motive, Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe im Kontext von Transfer und Verwertung zu gewinnen. Auf dieser Basis konnten fünf charakteristische Transferprofile identifiziert werden (siehe Kapitel 2.2.3.). Ergänzt wurden diese qualitativen Erkenntnisse durch eine **Online-Umfrage mit 138 Teilnehmenden** im ersten Projektjahr. Diese betrachtete die Motivlagen und Bedarfe der Beteiligten sowie die Bekanntheit und Nutzung bestehender Transferanreize.

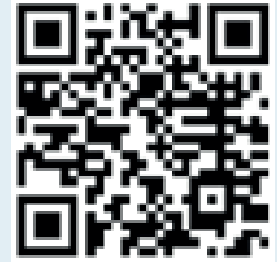
Parallel dazu wurde eine **systematische Bestandsaufnahme von bereits existierenden Anreizinstrumenten** durchgeführt – sowohl innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft als auch bei anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft). Die identifizierten Anreize wurden anschließend entlang zentraler Dimensionen wie adressierter Transferkanal, Zielgruppe, Eingriffstiefe und Transferphase analysiert und klassifiziert. Das Ergebnis war eine erste strukturierte Übersicht der Anreizlandschaft im außeruniversitären Forschungsbereich – ein wichtiger Grundstein für die spätere Entwicklung motivkompatibler, praxisnaher Anreizformate.

Aufbauend auf der Bedarfsanalyse folgte eine **vertiefende Literaturrecherche**, um verhaltenspsychologische Grundlagen für die Gestaltung wirksamer Anreize zu identifizieren. Im Fokus standen dabei insbesondere Konzepte aus der **Verhaltensökonomie** wie **Nudging**, **Gamification-Ansätze** sowie **Motivationstheorien**, die erklären, wie Menschen Entscheidungen treffen und was sie zu bestimmtem Verhalten motiviert. Ergänzend wurde eine Sammlung von **Best Practices und Anleitungen** aus bestehenden Transferkontexten erstellt, um konkrete Gestaltungsprinzipien und bewährte Ansätze für die Entwicklung neuer, anschlussfähiger Anreizformate abzuleiten.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus Analyse und Literatur wurden in einem **ganztägigen Design-Workshop mit vorab ausgewählten Lead Usern** aus beiden Pilotinstituten weitergeführt. Ziel war es, gemeinsam mit praxiserfahrenen

## Fraunhofer IISB

Das Fraunhofer-Institut für Integrierte Systeme und Bauelemente-technologie IISB ist eine der führenden europäischen Forschungseinrichtungen für Wide-Bandgap-Halbleiter und leistungselektronische Systeme. Das Institut bedient die vollständige Wertschöpfungskette für die Leistungselektronik der nächsten Generation: Vom Material zum Chip und vom Modul zum System. Hierbei spannt sich das Spektrum von Halbleitergrundmaterialien und Halbleiterfertigungstechnologien über Aufbau- und Modultechniken bis zu kompletten Elektronik- und Energiesystemen. Am IISB arbeiten rund 300 Mitarbeitende an zwei Standorten.



Mitarbeitenden Anreize zu entwickeln, die sowohl anschlussfähig an reale Bedarfe der Beteiligten als auch an die Bedarfe von Forschungseinrichtungen sind. In diesem partizipativen Format wurden fünf konkrete Anreizformate vertieft: die Transfer Awards zur Sichtbarmachung herausragender Transferleistungen, ein erweitertes Transfer-Onboarding für neue Mitarbeitende, das Format Tiny Compliments zur sozialen Verstärkung transferförderlichen Verhaltens, die gezielte Ausschreibung von Entrepreneur-Stellen sowie crowdbasierte Contests zur Förderung von Verwertungsideen. Alle Formate wurden entlang der zuvor identifizierten Transferprofile und Motivlagen ausgestaltet.

In den anschließenden Projektjahren wurden die fünf entwickelten **Anreize schrittweise** an den beiden Pilotinstituten Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB **erprobt**. Die Pilotierung erfolgte jeweils **in enger Abstimmung mit den beteiligten Fachabteilungen und Führungskräften**. Ziel war es, die Formate **unter realen Bedingungen zu testen**, ihre Wirkung zu beobachten, Rückmeldungen aus der Anwendungspraxis aufzunehmen und die Anreize iterativ weiterzuentwickeln.

Im letzten Projektjahr wurden die **Anreize** schließlich **systematisch evaluiert**. Ziel war es, ihre Wirkung auf Motivation, Transferverhalten und Wahrnehmung innerhalb der Organisation zu erfassen. Dazu wurde die ursprüngliche **Online-Befragung in verkürzter Form erneut durchgeführt**, um einen Vergleich mit der Ausgangslage zu ermöglichen. Damit schließt sich der methodische Bogen des Projekts – von der Bedarfsanalyse über die Entwicklung bis zur Wirkungsprüfung neuer Transferanreize.



## 2 Theorie, die weiterhilft

Die praktischen Impulse dieses Praxisguides basieren auf einem soliden wissenschaftlichen Fundament. Zur gezielten Gestaltung von Transferanreizen ist Wissen über psychologische, organisatorische und wirtschaftliche Konzepte nötig, das Aufschluss über die Wirkungsweise der Anreize gibt. In diesem Kapitel fassen wir daher zentrale Begriffe, Modelle und Denkansätze zusammen – von Motivationstheorien und Anreizmodellen über die Rolle von Forschungseinrichtungen bis hin zu verhaltensökonomischen Konzepten wie Nudging, Gamification und Entscheidungsarchitektur.

### 2.1 Zentrale Grundbegriffe

In diesem Kapitel werden zentrale Begriffe eingeführt, die für das Verständnis von Transferprozessen und Anreizgestaltung grundlegend sind. Begriffe wie Transfer, Motivation oder Anreiz werden in Theorie und Praxis häufig verwendet, jedoch nicht immer einheitlich definiert oder verstanden. Eine begriffliche Klärung schafft daher die notwendige konzeptionelle Grundlage.

#### 2.1.1. Was ist Wissens- und Technologietransfer?

An Universitäten und öffentlichen Forschungsinstitutionen wird laufend neues Wissen produziert. Um dieses Wissen über die Grenzen der eigenen Einrichtung hinaus anwendbar zu machen, wird heute von Forschungsinstitutionen neben Forschung und Bildung insbesondere ein gelungener Wissens- und Technologietransfer erwartet (Šimelyte et al., 2021). Das heißt, dass die Institutionen dafür sorgen müssen, möglichst breite Anwendungsmöglichkeiten für ihre Forschung zu schaffen (Gopalakrishnan & Santoro, 2004).

Während sich der Begriff Wissenstransfer auf verschiedene Formen des Wissens beziehen kann, meint Technologietransfer einen spezifischen Vorgang: die Übertragung von konkretem technischem oder naturwissenschaftlichem Know-how in die Anwendung (Gopalakrishnan & Santoro, 2004). Beispiele für Wissenstransfer sind unter anderem die Veröffentlichung einer Publikation, der Auftritt auf einer Konferenz oder die Bereitstellung der eigenen Forschung in Form öffentlicher Datenbanken (Argote & Ingram, 2000). Adressaten können NGOs, staatliche Organisationen oder die Gesellschaft als Ganzes sein

(Argote & Ingram, 2000). Technologietransfer richtet sich hingegen in den meisten Fällen an Industrie und Wirtschaft, und die zentrale Frage lautet: Wie können die wissenschaftlichen Erkenntnisse in ein marktfähiges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Produktionsverfahren überführt werden? Zu den häufigsten Erscheinungsformen von Technologietransfer zählen Lizenzierungen, Patentierungen sowie Ausgründungen (Bozeman, 2000). Weitere Beispiele sind Joint Ventures, Forschungspartnerschaften, Verbundforschung oder Auftragsforschung, wobei die Vielzahl der verschiedenen Erscheinungsformen hiermit noch lange nicht erschöpft ist (Bozeman, 2000).

Auch wenn es sich bei Technologietransfer um kein neues Phänomen handelt, ist der Bedeutungsgewinn seit der Jahrtausendwende beachtlich. Wie sich das wissenschaftliche Paradigma in dieser Zeit verschoben hat, lässt sich am eindrücklichsten an der damaligen Literatur erkennen. Dort wurde idealtypisch unterschieden zwischen der früheren Wissensproduktion, die auf akademischen Interessen basierte, und der neuen Wissensproduktion, die sich aus dem Anwendungskontext begründet (Gibbons, 1998). An anderer Stelle argumentierten Etzkowitz und Leydesdorff in einer viel zitierten Arbeit, dass es im 21. Jahrhundert die Aufgabe von Universitäten sein werde, zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen und die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Vor dem Hintergrund globaler Krisen wie Klimawandel oder Covid-19-Pandemie verstärkte sich diese Entwicklung selbstverständlich weiter, weshalb heute niemand mehr die gesellschaftliche Relevanz von Wissenstransfer bestreiten würde (Corsi et al., 2020). In nahezu allen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen entstanden in den letzten zwei Jahrzehnten spezialisierte Technologietransferstellen. Ihre Aufgaben reichen von der Identifikation verwertbaren Wissens über die rechtliche Absicherung durch Patente bis hin zur Vermarktung durch Lizenzierungen oder Ausgründungen. Ebenso unterstützen sie Forschende bei der Einwerbung von Fördermitteln, beim Business Development oder beim Aufbau von Kooperationen mit Wirtschaft, Verwaltung oder Zivilgesellschaft. Im besten Fall fungieren **Technologietransferabteilungen als Übersetzer zwischen zwei Welten: der wissenschaftlichen Kultur mit ihrem Fokus auf Erkenntnis und Genauigkeit und den Anwendern aus der Praxis mit ihrem Fokus auf Skalierbarkeit, Geschwindigkeit und wirtschaftlichem Nutzen.**

Ein Ziel dieses Praxisguides ist es, die Mitarbeitenden der Transferstellen bei ihrer Arbeit zu unterstützen und aufzuzeigen, wie durch akteurszentrierte Anreize die Aktivität im Technologietransfer erhöht werden kann.

### 2.1.2. Was ist Motivation?

Motivation wird in der Literatur üblicherweise als die Gesamtheit der Kräfte verstanden, die bei einer Person ein bestimmtes Verhalten auslösen, steuern oder aufrechterhalten (Deckers, 2018). Dabei ist es unerheblich, ob diese Kräfte von außen auf die Person einwirken oder von innen kommen. Erfolgt eine Handlung aus einem äußeren Antrieb heraus, bezeichnet man diese als extrinsisch motiviert (beispielsweise aufgrund einer finanziellen Belohnung oder eines erhofften Statusgewinns). Folgt man hingegen einem inneren Antrieb (etwa Neugier oder dem Wunsch nach Selbstverwirklichung), handelt man intrinsisch motiviert (Ryan & Deci, 2000). Unserer Auffassung nach kann die Steigerung der intrinsischen Motivation von Forschenden den Technologietransfer ebenso positiv beeinflussen wie materielle Anreize.

Zweifelsohne können auch finanzielle Anreize, Karriereperspektiven und Förderprogramme einen verbesserten Technologietransfer bei Forschenden bewirken. Es zeigt sich jedoch ebenso, dass intrinsisch motivierte Forschende häufig eine höhere Identifikation mit dem gesellschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit zeigen, was in der Folge zu einem effektiveren Technologietransfer führt (Lam, 2011). Wir werden auf diesen Befund aufbauen und untersuchen, wie verschiedene Anreizmechanismen die Transferaktivitäten von Forschenden effektiv steigern können.

### 2.1.3. Was ist ein Anreiz?

Anreize sind motivierende Interventionen (Maßnahmen), die darauf abzielen, ein bestimmtes Verhalten eines Individuums (oder einer Gruppe von ähnlichen Individuen) hervorzurufen, unter Ansprache von deren Bedürfnissen, bspw. soziale Anerkennung (Li & Xie, 2018; Dixit, 2002; Hall & Reenen, 2000). Effektiv im Sinne einer Verhaltensänderung sind Anreize dann, wenn sie zielgerichtet, objektiv sichtbar und relevant für die betreffende Adressatengruppe sind. Relevanz wird hier verstanden als Fähigkeit der Anreize, die spezifischen Bedürfnisse der Individuen anzusprechen. Ein Anreiz, der ein Bedürfnis (auch Motiv) anspricht, löst im Idealfall die Motivation (auch Handlungsabsicht) und schließlich die gewünschte Handlung aus.

Die Akzeptanz von Anreizen ist maßgeblich von deren Ausgestaltung abhängig. Dazu gehört, über die zuvor beschriebene Kompatibilität mit den Motiven der Zielgruppe hinaus, auch

die objektive Sichtbarkeit und Verständlichkeit der Anreize für die Zielgruppe. Zudem scheitern Anreize eher, wenn sie mit anderen Zielen eines Individuums oder gar den Anreizen einer anderen Zielgruppe in Konflikt stehen. Dann besteht die Gefahr, dass Anreize fehlgeleitet werden oder nur kurzfristig wirken. Ein Teammitglied, das eine Ausgründung anstrebt, aber einer Führungskraft gegenübersteht, die verhindern will, dass das Know-how mit ihm abwandert, wird eher nicht ausgründen. Andererseits werden Transferbeauftragte, die lediglich an der Anzahl und nicht an der Qualität der Ausgründungen (beispielsweise Wachstum der Mitarbeitenden-Anzahl und Überlebensdauer) gemessen werden, eher viele kurzfristige, statt langfristig stabile Ausgründungen bevorzugen.

## 2.2 Motivation und Rollenverständnis im Technologietransfer

### 2.2.1. Wie werden Forschende motiviert?

Laut McClelland (1985) lassen sich drei Hauptmotivklassen unterscheiden: das Machtmotiv, das Leistungsmotiv und das Anschlussmotiv. Rock (2008) erweitert die bestehende Bedürfnisforschung und unterscheidet in seinem SCARF-Modell fünf Motivklassen: Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness (engl. Akronym für **S**tatus, **C**ertainty, **A**utonomy, **R**elatedness, **F**airness). Diese Motive sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt und beeinflussen dementsprechend das Handeln. Sie können auf verschiedene Weise hervorgerufen werden und sind zudem speziell hinsichtlich der Transferaktivitäten von Forschenden und deren Umfeld zu betrachten.

Eine Reihe wissenschaftlicher Untersuchungen zeigt, dass die Motive, mit denen Wissenschaftler sich in Kommerzialisierungs- und Verwertungsaktivitäten engagieren, vielfältig sind und von zahlreichen Faktoren beeinflusst werden (Lam, 2011; Lach & Schankerman, 2008; Macho-Stadler & Pérez-Castrillo, 2010). Gründe für Wissenschaftler, sich in derlei Aktivitäten zu engagieren, sind von erworbenen Kompetenzen und gemachten Erfahrungen sowie vom Umfeld und den Rahmenbedingungen abhängig. So haben die wissenschaftlich-fachliche Umgebung, das Team und die Organisation eine wichtige Bedeutung (Nelles & Vorley, 2010). Als zentrale handelnde Akteure stehen die wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Kern der Betrachtung. Ihre Motive, Fähigkeiten und Biografien prägen maßgeblich die Bereitschaft, sich über ihre Kernaufgaben in Projektakquise, Projektbearbeitung und Forschung hinaus an Transfer- und Verwertungsaktivitäten zu beteiligen. Im Kern lassen sich auf individueller Ebene monetär-finanzielle, karriere- und reputationsbezogene sowie wissenschaftlich verankerte Transfer-Motive unterscheiden (Lam, 2011).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Erklärung des Transferverhaltens von Wissenschaftlern ein weites Spektrum an möglichen Motiven und deren Kombination in unterschiedlichsten Ausprägungen zugrunde liegt. Jedoch mangelt es an der Betrachtung der Motive aller am Transfer beteiligten Akteure. Gleichzeitig liegen bislang, soweit uns bekannt ist, noch keine Erkenntnisse dazu vor, wie eine systematische Anreizsetzung in Verbindung mit den vorhandenen Motiven der Wissenschaftler und deren Umfeld erfolgen kann. Diese Motive zu kennen und zu berücksichtigen, stellt für die direkten Führungskräfte sowie die übergeordneten Leitungsebenen eine wichtige Voraussetzung für die Ausgestaltung motivkompatibler und transferegerechter Anreize dar.

### 2.2.2. Welche Motivationstypen existieren in der Wissenschaft?

Wie im vorherigen Kapitel dargelegt, ist ein gelungener Wissens- und Technologietransfer abhängig von der Motivation der Forschenden. Wer erfolgreichen Transfer fördern möchte, muss zunächst verstehen, was Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dazu bewegt, ihre Transferaktivitäten zu erhöhen, und was sie bisher davon abhält. Diese Faktoren sind sehr individuell und können sich von Person zu Person unterscheiden.

Die Soziologin Alice Lam unterscheidet zwischen drei Motivationstypen, die sie metaphorisch als Puzzle, Ribbon und Gold bezeichnet (2011). Beim Typ Puzzle handeln Forschende intrinsisch motiviert, beispielsweise aus Neugier, Problemlösungsdrang oder innerem Erkenntnisinteresse. Ribbon bedeutet im Deutschen so viel wie Ordensband und steht für den Wunsch nach wissenschaftlicher Anerkennung. Bei Gold werden Personen durch externe Anreize wie etwa Geld oder Karrierechancen zu gesteigerten Transferaktivitäten motiviert. Wie bei Typologisierungen üblich, handelt es sich um drei idealisierte Motivationstypen, die nur selten in Reinform auftreten. Bei den meisten Forschenden setzt sich die Motivation aus Elementen aller drei Typen zusammen. Eine andere dreiteilige Aufteilung von Motivation findet sich bei Ryan & Deci (2000). In ihrer Self-Determination-Theorie gehen diese davon aus, dass Menschen umso motivierter sind, je autonomer, kompetenter und sozial eingebundener sie sich fühlen.

Sowohl Lam (2011) als auch Ryan & Deci (2000) kommen in ihren Arbeiten zu der Erkenntnis, dass Forschende sehr heterogen sind, weshalb sie sich breit über ihre jeweiligen Schemata verteilen. Für die Praxis bedeutet dies, dass man zum einen eine sehr gute Kenntnis über die Motivationstypen

der Forschenden erlangen muss und zum anderen gezielt auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen sollte. Motivation entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern im Zusammenspiel zwischen individuellen Bedürfnisstrukturen und organisationalen Rahmenbedingungen (Pohle, 2022).

Neben dieser allgemeinen Erkenntnis lassen sich jedoch auch spezifische Praxistipps aus den erwähnten Arbeiten ableiten. So kam Lam zu dem Befund, dass die Motivationstypen Gold und Puzzle in sehr ähnlicher Weise zur Steigerung des Wissens- und Technologietransfers beitragen, während der Typ Ribbon ambivalenter ist. Dieser Motivationstyp war bei aktiven und inaktiven Forschenden gleichermaßen stark ausgeprägt. Für Personen aus Transferabteilungen empfiehlt es sich demnach, insbesondere die unbestreitbar wichtigen externen Anreize durch solche Anreize zu ergänzen, die die intrinsische Motivation von Forscherinnen und Forschern steigern können. Welche Anreize hierfür besonders hilfreich sind, werden wir im Folgenden darlegen. Auf Basis der Arbeit von Ryan & Deci (2000) sollte man die intrinsische Motivation durch eine Steigerung von Autonomie (Transfer als Chance), Kompetenzentwicklung (Erfolge sichtbar machen) und sozialer Anerkennung (Kooperationsräume schaffen) ansprechen.

### 2.2.3. Welche Rollen existieren im Technologietransfer?

Technologietransfer ist Teamarbeit – er gelingt nur im Zusammenspiel unterschiedlicher Personen, Perspektiven und Zuständigkeiten. In der Praxis zeigt sich jedoch oft: Transfer wird zwar eingefordert, aber selten klar verortet. Wer eigentlich was beitragen soll, bleibt diffus und damit bleibt auch unklar, wo Anreize ansetzen können.

Auf Basis qualitativer Interviews haben wir daher fünf stereotypische Rollenprofile entwickelt, die in Forschungseinrichtungen immer wieder anzutreffen sind. Sie spiegeln typische Motivlagen, Verantwortlichkeiten und Herausforderungen im Transferalltag wider und helfen dabei, passgenaue Anreize und Unterstützungsformate zu gestalten. Die folgenden Rollenbilder dienen als Denkhilfe: Sie machen sichtbar, wie vielfältig Transfer gelebt wird – und welche unterschiedlichen Ansprüche, Bedürfnisse und Potenziale damit verbunden sind.

# Rollen im Transfer und deren Motivation



## Wissenschaftler\*in mit keiner oder einmaliger Transfererfahrung

### Kurzprofil

In meiner täglichen Arbeit ist wenig Verwertung und Transfer vorhanden. Mein Fokus liegt auf Forschungsarbeiten, für Verwertungsaktivitäten bleibt keine Zeit. Ich entscheide bisher wenig in Eigeninitiative über das, was ich mache. Es ist eher so, dass ich die Arbeiten erledige, die mir zugeteilt werden.

---

### Transferkultur

Mir ist bewusst, dass wirtschaftliche Verwertung wichtig für das Institut ist. Ich weiß daher, dass mehr Verwertung stattfinden sollte, aber eine Verwertungsstrategie ist mir nicht bekannt. Ich weiß also gar nicht, wie ich mehr Verwertungsaktivitäten in meine Arbeit integrieren soll. Ich kenne Kolleg\*innen, die negative Erfahrung mit Verwertung gemacht haben, was mich nicht motiviert, meinen Fokus darauf zu legen.

### Motivation

Prinzipiell bin ich offen für Verwertung. Bisher gab es selten die Gelegenheit zur Verwertung meiner Arbeiten. Verwertungsaktivitäten würde ich nicht aus finanziellen Motiven angehen, sondern um etwas Neues zu lernen.

### Probleme

Bei Forschungsprojekten liegt der Fokus nicht unbedingt auf Verwertung. Ich sehe meine eigene Arbeit als nicht besonders industrierelevant an. Außerdem sollte vorher eine Verwertungsstrategie erarbeitet werden.

### Kernaussage

**Ich sehe meine eigene Tätigkeit nicht als industrierelevant an, deswegen habe ich bisher keinen Anreiz für Verwertung.**

## Wissenschaftler\*in mit Personalverantwortung



### Kurzprofil

Seit der Übernahme von Personalverantwortung hat die Verwertung von Forschungsergebnissen bei mir spürbar an Bedeutung gewonnen. Ich begleite meine Mitarbeitenden aktiv in Verwertungsprozessen, fungiere als Sparringspartner und ermögliche Freiräume zur Weiterentwicklung von Ideen. Gleichzeitig rücke ich langfristige, strategische Verwertungsoptionen stärker in den Fokus, um die Ausrichtung des Teams nachhaltig zu stärken. Der zeitliche Aufwand für Verwertung variiert, liegt aber meist zwischen 30 und 50 % meiner Arbeitszeit.

### Transferkultur

Bei uns fehlt oft eine klare, übergreifende Strategie für Verwertung – stattdessen gibt es viele parallele, teils unausgereifte Ansätze. Der Fokus liegt meist auf finanziellen Aspekten. Orientierung bieten vor allem Bereichsstrategien und Allianzen, z. B. über Themen wie Standardisierung.

### Motivation

Verwertung motiviert mich auf mehreren Ebenen: Sie trägt zur Finanzierung unserer Abteilung bei, gibt unseren Projekten Sichtbarkeit und ist sinnstiftend – besonders, wenn daraus konkrete Anwendungen entstehen. Ich selbst habe großes Interesse an diesen Prozessen und möchte auch mein Team dabei unterstützen, Freude an Verwertung zu entwickeln.

### Probleme

Mich beschäftigen vor allem die strukturellen Hürden: fehlende Prozesse, knappe Ressourcen, Zielkonflikte zwischen Wissenschaft und Verwertung. Ich habe den Eindruck, dass Verwertung oft eher zufällig passiert anstatt dass sie strategisch begleitet wird. Mein Team braucht da mehr Unterstützung.

### Kernaussage

**Ich möchte mein Team bestmöglich unterstützen, auch wenn es oft an klarer Struktur, strategischer Orientierung und stabiler Unterstützung fehlt.**



## Wissenschaftler\*in mit Transfererfahrung

### Kurzprofil

Verwertungsaktivitäten gehören zu meiner täglichen Arbeit. Ich habe eine Chief-Rolle, das Einbringen von Ideen und Konzepten zur Verwertung macht einen wichtigen Teil meiner Arbeit aus. Für Verwertungsaktivitäten wende ich schätzungsweise insgesamt ca. 5–10 % meiner Arbeitszeit auf. Bei Industrieprojekten sind es ungefähr 30–40%, manchmal auch noch mehr.

### Transferkultur

Transfer ist wichtig für Fraunhofer, da wir an der Schnittstelle zwischen Forschung und Industrie arbeiten. Wirtschaftsertrag ist außerdem eine Voraussetzung für Institutserfolg und -finanzierung. Zudem ist Transfer wichtig für meine eigene Karriere.

### Motivation

Verwertung gibt meiner Tätigkeit Sinn und Relevanz, daher bin ich intrinsisch dazu motiviert. Ich bin aber auch extrinsisch motiviert durch die Rückwirkungen, die sich durch Verwertungsaktivitäten ergeben (die Grundfinanzierung der Gruppe ist abhängig vom Wirtschaftsertrag). Außerdem gehört Verwertung zu meinem Job.

### Probleme

Es gibt zu viele Strategien für Verwertung. Wenn Verwertung nicht schon in der Planung von Projekten berücksichtigt wird, kann sie aus dem Fokus geraten. Zudem gibt es persönliche Hemmnisse, wie etwa die berufliche Unsicherheit durch befristete Verträge, die an langfristigen Verwertungsstrategien hindern.

### Kernaussage

**Transfer ist ein wichtiger Bestandteil meiner Arbeit bei Fraunhofer.**



## Transfersupporter\*in

### Kurzprofil

Verwertung ist meine tägliche Hauptaufgabe. Ich denke, dass ich 80-90% meiner Arbeitszeit für Verwertungsaktivitäten aufwende.

### Transferkultur

Bei Fraunhofer gibt es allgemeine strategische Ziele und Wirtschaftsertrags-Ziele, aber es gibt keine spezifischen Transferstrategien oder -visionen.

### Motivation

Transfer ist der Hauptbestandteil meines Jobs und den will ich gut machen. Es gibt darüber hinaus keine spezifischen Verwertungsmotive. Ich kenne Transferanreize und ich versuche, die Bekanntheit zu vergrößern. Wie gut das gelingt, kann ich aber nicht sagen.

### Probleme

Die wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind oft nicht zu Transfer motiviert. Auf den oberen Führungsebenen mangelt es an Bewusstsein für die Wichtigkeit von Transfer.

### Kernaussage

**Transfer ist meine tägliche Arbeit. Es mangelt aber an Bewusstsein für die Bedeutung von Verwertung unter den Wissenschaftler\*innen.**



## Verwaltungsmitarbeiter\*in

### Kurzprofil

Ich begleite die Projektvorbereitungen, Projektdurchführungen und Projektabschlüsse. Dazu gehören auch Arbeiten im „kommerziellen Background“ (Angebote generieren, Leistungsbeschreibungen mit Kunden abstimmen etc.). Industrieberatungsprojekte sind hauptsächlicher Transferweg. Transfer wird aber grundsätzlich nicht als Aufgabe der Verwaltung gesehen.

### Transferkultur

Ich kenne keine Transferstrategie. Es gibt zu viele andere Baustellen.

### Motivation

Da Verwertung nicht als meine Aufgabe angesehen wird, fällt es mir schwer, Motive zu finden. Für Wissenschaftler\*innen kann ich mir folgende Motive vorstellen: Den Zugang der Gesellschaft zu Technologien ermöglichen, Sinnstiftung durch Verwertung der Forschungsarbeiten.

### Probleme

Es gibt strukturelle Probleme bei Industrieprojekten: Fraunhofer ist im Wettbewerb zu teuer und zu langsam. Außerdem wäre mehr Zeit und Freiraum für Verwertung nötig, die Mitarbeitenden brauchen zudem mehr Informationen. Es gibt zu wenig Kommunikation über die Bedeutung von Verwertung, z.B. für Karrierewege, es gibt kein Onboarding, kein Offboarding, kein Set an Weiterbildungen mit Verwertungsfokus.

### Kernaussage

**Die Integration von Verwertungsaspekten in die Personalabteilung könnte einen Wettbewerbsvorteil bringen (bspw. indem man auf Ziele der Generation Z eingeht).**

## 2.3 Verhaltensökonomische Impulse für neue Anreize

Verhaltensökonomik ist ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften, das die Auswirkungen psychologischer, kognitiver, emotionaler und sozialer Faktoren auf die Entscheidungsfindung von Individuen und Institutionen untersucht (Loch et al., 2019). Entgegen dem Paradigma der Wirtschaftswissenschaften wird in der Verhaltensökonomie die Annahme, dass Akteure kühl-rational und nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, abgelehnt. Stattdessen nimmt man an, dass menschliche Entscheidungen oft durch kognitive Verzerrungen und emotionale Einflüsse geleitet werden (Wilson, 2011). Dieses Konzept nennt sich bounded rationality und hat eine außerordentliche Bedeutung dafür, dass Wissens- und Technologietransfer gelingt.

Aus verhaltensökonomischer Sicht sind die an Transfer- und Verwertungsprozessen beteiligten Personen mit

komplexen Entscheidungsproblemen konfrontiert. So müssen IP-Beauftragte oder Innovationsmanagerinnen und -manager die Entscheidung über ein Patent in der Gegenwart treffen, obwohl die eigentliche Vermarktungsentscheidung Jahre in der Zukunft liegt. Für gewöhnlich sind mehrere Personen am Transfer beteiligt und es fehlen vollständige Informationen. Zudem haben Forschende zwar tiefes wissenschaftlich-technologisches Fachwissen, aber oft wenig Markterfahrung. Menschen lösen Probleme unter diesen Bedingungen tendenziell auf Basis bestimmter Heuristiken (sogenannte verkürzte kognitive Operationen), was dazu führt, dass sie sich für die am ehesten zufriedenstellende Option entscheiden statt für die rational sinnvollste. Dies kann zu suboptimalen Entscheidungen führen (Broekel & Binder, 2007), wie beispielsweise zur ausbleibenden Verwertung von Forschungsergebnissen.



*Dr. Schneider forscht seit Jahren an einer innovativen Methode zur Energiespeicherung. Sie weiß, dass ihre Forschungsergebnisse für verschiedene Unternehmen auf dem Markt interessant wären und sie mit einer erfolgreichen Patentierung und Lizenzierung in der Zukunft deutlich höhere Erträge erzielen könnte. Gegebenenfalls könnte sie so außerdem zu einer Reihe von Folgeprojekten kommen. Für die Gegenwart würde eine Vermarktung jedoch einen Mehraufwand bedeuten und deshalb befürchtet sie, dass die Erfolgsaussichten einer Vermarktung ihrer Forschung ungewiss sind. Um den größeren Arbeitsaufwand in der Gegenwart zu vermeiden, verzichtet sie auf deutlich höhere Erträge in der Zukunft. Somit kommt es nicht zu der gelungenen Patentierung, die gesellschaftlich und individuell wünschenswert wäre.*

### 2.3.1. Entscheidungsarchitektur

Die Entscheidungsarchitektur ist definiert als alle (Umwelt-) Bedingungen, unter denen eine Entscheidung getroffen wird. Es wird also alles zusammengefasst, was auf die Entscheidung Einfluss hat (dazu zählen z. B. Informationen, Emotionen, an den Entscheidungen beteiligte Personen, Folgen der Entscheidungen etc.). Zur Gestaltung von Entscheidungsarchitektur können zum Beispiel Nudges verwendet werden (siehe

nächstes Unterkapitel), die dann wiederum ein Element der Entscheidungsarchitektur darstellen. So kann man zum Beispiel dafür sorgen, dass eine bestimmte Entscheidung wahrscheinlicher wird, indem man Hürden verringert, etwa durch Darbietung von Informationen oder durch Standardeinstellungen. Dementsprechend sind alle, die Entscheidungsarchitektur gestalten, Entscheidungsarchitektinnen und -architekten.

Die Entscheidungsarchitektur, in der sich Dr. Schneider befindet, setzt sich u. a. zusammen aus den Informationen über die Durchführung der Patentierung (z. B. Arbeitsaufwand, Involvieren von anderen Personen) sowie die Folgen der Patentierung (z. B. höhere Erträge und Folgeprojekte im Erfolgsfall). Hinzu kommen affektive Verzerrungen (z. B. keine Lust auf Mehraufwand) oder kognitive Verzerrungen (z. B. frühere Erfahrung mit erfolgloser Patentierung), was dazu führen kann, dass sie die Erfolgsaussichten unterschätzt.



### 2.3.2. Nudging

Nudging wird definiert als »any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any option or significantly changing their economic incentive« (Thaler & Sunstein, 2008). Nach dieser Definition hilft Nudging Individuen, solche Entscheidungen zu treffen, die sie selbst treffen würden, wenn sie von Emotionen unbeeinflusst wären und sich mit allen Informationen gründlich befassen könnten. Maßgeblich für die Lenkung von Entscheidungen durch Nudging ist, dass dies ohne Zwang geschieht. Damit unterscheidet es sich von Maßnahmen mit höherem Einfluss wie etwa wirtschaftlichen Instrumenten (z. B. Prämien; Thorun et al., 2016). Durch Nudging sollen die Individuen zudem »better off as judged by themselves« (AJBT-Kriterium; Sunstein, 2018) sein. Dies unterscheidet Nudging von »Sludging«, ein Vorgehen, bei dem individuelle Entscheidungen zum Vorteil anderer beeinflusst werden (z. B. Beeinflussung von Kaufentscheidungen zum Vorteil von Unternehmen).

In der Literatur lassen sich je nach Kontext, Heuristiken und Vorurteilen verschiedene Kategorien von Nudging unterscheiden (Caraban et al., 2019), wobei 3 und 5 vor dem Hintergrund, dass die Entscheidungsarchitektur gleich bleiben soll, kritisch zu beurteilen sind:

1. Facilitate: Verringerung der körperlichen oder geistigen Anstrengung durch z. B. Standardoptionen
2. Confront: Umwandlung einer automatisierten Handlung in eine bewusste Entscheidung durch gezielte Reizsetzung
3. Deceive: Verwendung von Täuschungsmechanismen zur Beeinflussung der Wahrnehmung bestimmter Ereignisse
4. Social influence: Nutzen des menschlichen Strebens nach sozialer Anerkennung
5. Fear: Hervorrufen von Gefühlen der Angst oder Unsicherheit
6. Reinforce: Aufmerksamkeitssteuerung auf gewünschte Verhaltensweisen.

Nudging hat sich als adäquates Mittel herausgestellt, um Entscheidungsprozesse zu lenken, ohne den Entscheidungsspielraum des Einzelnen zu verändern. Nudging Elemente finden sich überall in unserem Alltag. Im Gesundheitswesen wird Nudging beispielsweise eingesetzt, um Entscheidungen zum Vorteil der Individuen zu beeinflussen (z. B. Raucherentwöhnung). Im Kontext des Umweltschutzes kommt Nudging zum Einsatz, um Entscheidungen zum Wohl der Gesellschaft anzustoßen. Die gemeinnützige Bremer Klimaschutzagentur »energiekonsens« hat in ihrem Projekt »Green Nudging« einen umfassenden Nudge-Katalog zur Senkung des Energieverbrauchs in Büros entwickelt (online einsehbar unter [green-nudging.de](http://green-nudging.de)).

Dr. Schneider wird in einer E-Mail von der Transferstelle ihrer Forschungseinrichtung gefragt, ob sie Interesse an einem halbstündigen Termin zur Transferberatung hat. In der Mail werden ihr drei Termine vorgeschlagen, welche sie mit nur einem Klick bestätigen kann. Auch wenn Dr. Schneider den Termin ohne Probleme ausschlagen könnte, sind die Hürden so niedrig, dass sie sich freiwillig für eine Teilnahme am Beratungsgespräch meldet. Dort werden wiederum sinnvolle Nudging-Elemente eingesetzt, sodass es schließlich ganz ohne Zwang zu der gesellschaftlich und individuell wünschenswerten, gelungenen Vermarktung von Dr. Schneiders Forschungsergebnissen kommt.



### 2.3.3. Gamification

Gamification bezeichnet den Einsatz spielerischer Elemente im Arbeitskontext (Richter et al., 2015). Entsprechende Ansätze wurden in der Praxis bereits vielfältig umgesetzt, bisher aber nur selten wissenschaftlich untersucht. So werden sie häufig genutzt, um zum Beispiel die Loyalität der Nutzerinnen und Nutzer zu steigern oder das Lernverhalten zu verbessern (Richter et al., 2015), etwa beim Ausfüllen von Online-Formularen, wo richtige Eingaben grün hinterlegt werden, oder auf

Social Media. Typische Formen sind »Like«- und Kommentarfunktionen, um die Interaktionshäufigkeit und Dauer der Nutzung zu erhöhen. Dazu gehören außerdem beispielsweise Fortschrittsbalken oder Badges, wie man sie als Erfolgsauszeichnungen aus Spielen kennt. Im Rahmen von TRANSENTIVE kommt Gamification bei den Crowdcontests zum Einsatz, die in Kapitel 4.2 beschrieben werden.



*Eine Forschungseinrichtung richtet eine Plattform ein, auf der die Mitarbeitenden ihre Technologietransfer- und Verwertungsideen hochladen und gegenseitig unterstützen können. Es gibt Kommentarfunktionen, »Like«-Möglichkeiten und Folge-Optionen sowie Fortschrittsbalken, welche Idee die meisten Stimmen gesammelt hat. Ab 100 »Likes« kommt eine Idee in die nächste Runde. All diese Elemente sind aus Spielwelten entliehen und finden heute vielseitig Anwendung, vor allem im Social-Media-Bereich.*

### 2.3.4. UX-Design

User-Experience-Design, kurz UX-Design, wird häufig als Sammelbegriff für alle Aktivitäten verwendet, die für eine Verbesserung von Prozessen, Strukturen und Produkten aus der Perspektive der Kundenzentrierung genutzt werden (Hartson & Pyla, 2012). Ein stimmiges und gutes UX-Design ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung und Kommunikation, da sie die Schnittstelle zum Nutzer bildet. Damit ist sie auch ausschlaggebend für den Erfolg von Produkten und Services (Gabler Wirtschaftslexikon, 2025).

In Bezug auf Transfer bedeutet UX-Design die Gestaltung von Anreizstrukturen, die den Wissens- und Technologietransfer fördern sollen. Das reicht vom Aufbau von Bewerbungsformularen (muss ich es ausdrücken oder kann ich das Formular am Computer ausfüllen?) zu Marketingaktivitäten rund um Anreize (erfahre ich von Anreizen und wo erfahre ich das?) bis hin zu Kommunikationskanälen bei Fragen oder Feedback. All diese Aspekte sind wichtig, damit die Zielgruppe, in diesem Fall Mitarbeitende in Forschungseinrichtungen, von bestehenden Anreizen profitieren kann und letztendlich Wissens- und Technologietransfer stattfindet.



*Frau Schmidt möchte auf den Technologie-Transfertag des Unternehmens aufmerksam machen. Sie veröffentlicht eine Anzeige im Intranet, auf das alle Mitarbeitenden Zugriff haben und auf der man sich mit einem Klick anmelden kann. Auf dem Anmeldeformular gibt es mit einem Klick die Option, einen eigenen Beitrag vorzumerken. Außerdem druckt Frau Schmidt einige Aushänge, die sie in den Gemeinschaftsküchen, an den Toilettenüren und Meetingräumen aufhängt. Die Werbung erreicht die Zielgruppe also dort, wo sie sich ohnehin aufhält. Mit einem QR-Code können sich alle Interessierten einfach anmelden. UX-Design muss also nicht nur auf digitale Bereiche beziehen, auch analoge Nutzererlebnisse fallen darunter. Die Anmeldung ist niedrigschwellig, sodass keine unnötigen Hürden für die Nutzer entstehen. Das komplette Marketing für den Technologietransfertag richtet sich also an den Gewohnheiten und Aufenthaltsorten der Mitarbeitenden aus.*

## 2.4 Eingriffstiefe von Anreizen

Anreize können im Hinblick auf deren Eingriffstiefe in die Wahlfreiheit von Menschen entlang eines Kontinuums eingeteilt werden. Die niedrigste Eingriffstiefe stellen informationelle Instrumente dar, die ausschließlich Informationen darbieten. Informationelle Instrumente werden auch Boosting genannt, da hiermit die Entscheidungskompetenzen von Menschen erhöht werden. Die Entscheidungskompetenzen können direkt (z. B. durch Trainings) oder indirekt über Umweltveränderungen (z. B. durch Informationstafeln) erhöht werden (Grüne-Yanoff & Hertwig, 2016).

Auf dem Kontinuum folgt darauf das Nudging, bei dem es um die Gestaltung des Entscheidungskontexts geht, der sogenannten Entscheidungsarchitektur. Der Entscheidungskontext wird so gestaltet, dass eine bestimmte Entscheidung

wahrscheinlicher wird, wobei die Wahlmöglichkeiten nicht eingeschränkt (durch z. B. Verbote) und Konsequenzen von Entscheidungen nicht verändert werden (durch z. B. Preise). Ein Beispiel für Nudging sind Standardeinstellungen. Bspw. wird eine Anmeldung zu einem Seminar einfacher/wahrscheinlicher, wenn diese automatisch für jeden Mitarbeitenden eingestellt wird, wobei die Möglichkeit Abmeldung vorhanden bleibt.

Danach folgen Veränderungen der Anreize selbst durch Optimierung der Wahlmöglichkeiten, ökonomische Instrumente (negative finanzielle Anreize zur Unterlassung bestimmter Entscheidungen oder positive finanzielle Anreize zur Ausführung bestimmter Entscheidungen) und regulative Instrumente (Begrenzung oder Beseitigung von Optionen; Klassifizierung nach Thorun et al., 2016).

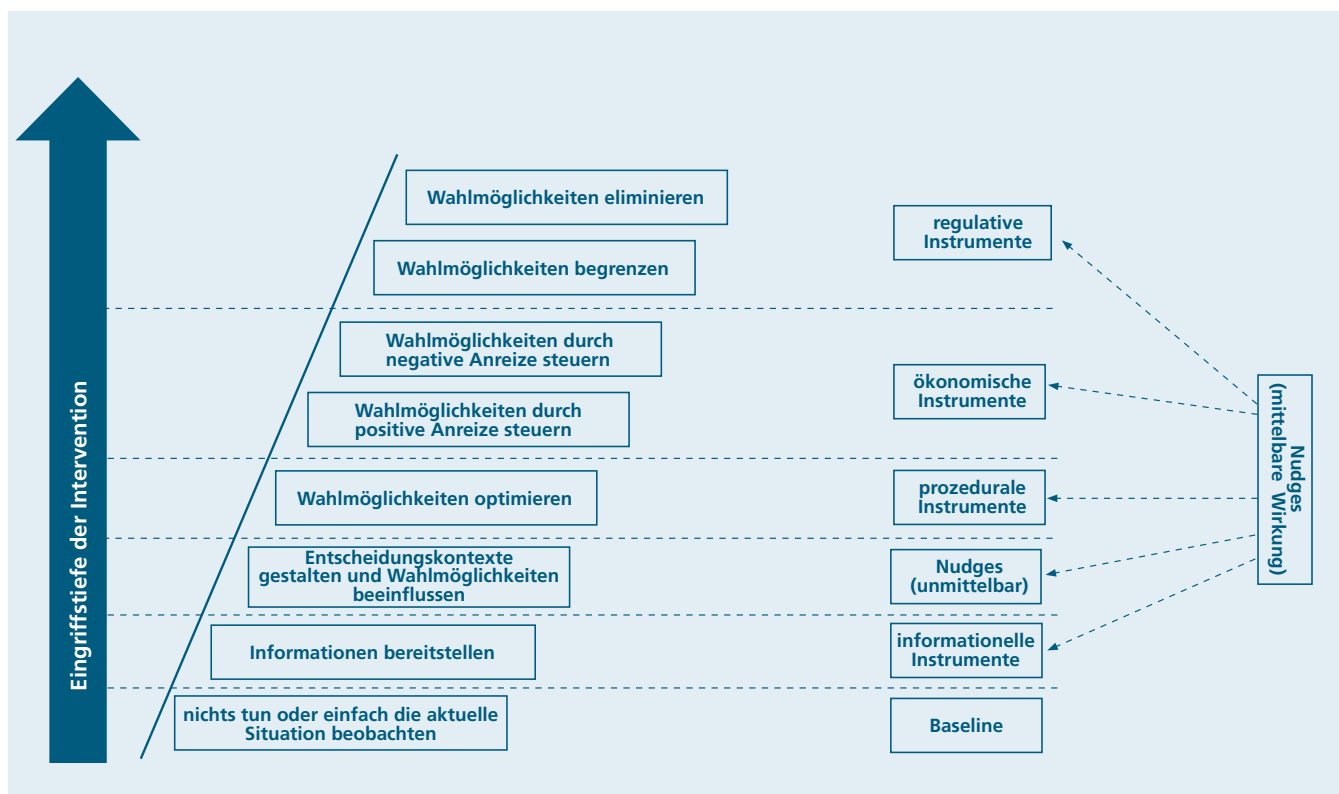
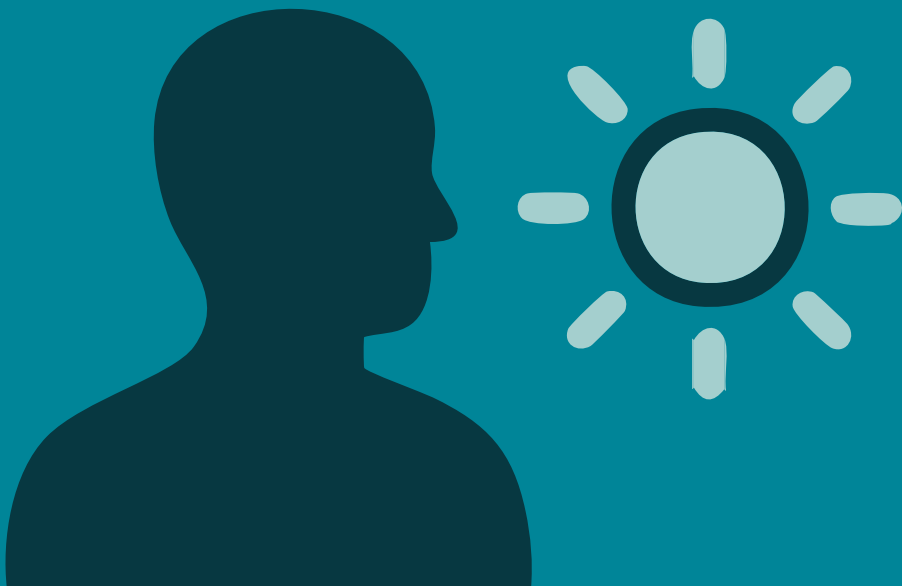


Abbildung 1: Eingriffstiefe von Anreizen, adaptiert nach Thorun et al., 2016



# 3 Bisherige Anreize im Check: Eine Bestandsaufnahme und Methoden für eine Selbsteinschätzung

Dieses Kapitel beleuchtet aktuelle Anreize zum Wissens- und Technologietransfer an deutschen Forschungseinrichtungen und ergänzt sie um Perspektiven aus der Praxis und Forschung. Neben einer Übersicht zu bestehenden Instrumenten wird aufgezeigt, welche Eingriffstiefe Anreize haben können. Dies hilft u. a. dabei zwischen oberflächlichen Impulsen und strukturell wirksamen Hebeln zu unterscheiden. Zugleich bietet das Kapitel eine **Anleitung zur Selbstdiagnose**:

Wie sichtbar und wirksam sind Anreize an Ihrer eigenen Einrichtung? Wie gut kennen Sie die Motivlagen Ihrer Kolleginnen und Kollegen? Und wie lassen sich Wirkung und Reichweite bestehender Maßnahmen systematisch erfassen?

## 3.1 Bestehende Anreize im Technologietransfer an deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Unsere Analyse der bestehenden Transferanreize bei den großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft) zeigt ein deutliches Muster: Die meisten Anreize richten sich nahezu ausschließlich an wissenschaftlich tätige Personen. Für andere Akteursgruppen wie Verwaltung, Führungskräfte oder Transfersupport existieren bislang kaum spezifische Anreizformate.

Es gibt Anreize, die die Sicherung von geistigem Eigentum betrifft, wie die Arbeitnehmererfindervergütung (AEV) – ein gesetzlich verankerter finanzieller Anreiz für patentierbare Erfindungen und technische Verbesserungsvorschläge (ArbNErfG, 2021). Das Projekt »ExpResViP« (Verwertung von Forschungsergebnissen durch visuelles Patentretrieval) innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft zielt auf die Verbesserung der Patentrecherche, um potenzielle Schutzrechte früher zu erkennen und systematisch zu sichern (Leibniz-Gemeinschaft, 2023). Diese beiden Beispiele bleiben jedoch Ausnahmen in einer insgesamt stark verwertungsorientierten Anreizlandschaft.

Der Großteil der Anreize richtet sich entweder an Technologietransfer als generelle Aufgabe oder an Ausgründungen. Die Max-Planck-Gesellschaft zeichnet beispielsweise jährlich Transferleistungen durch Preise wie die Otto-Hahn-Medaille aus und würdigt damit auch forschungsnahen Anwendungspotenziale. Die Leibniz-Gemeinschaft fördert wiederum Anwendungslabore, die industriennahe Dienstleistungen anbieten und damit Transfer durch Kooperationen stärken (Leibniz-Gemeinschaft, 2023). Viele Anreize fokussieren zudem auf Spin-off-Förderung, z. B. durch Start-up-Beratung, Bereitstellung von Infrastruktur oder Pilotförderung. Die spezifische Incentivierung anderer Transferkanäle wie Beratung, Normung oder die Überführung von Patenten in Lizenzen bleibt außen vor.

Im Hinblick auf die Art der Anreize dominieren vor allem monetäre oder zeitliche Anreize, ergänzt um Schulungsangebote und Karriereoptionen. Verhaltensbasierte Ansätze wie Nudging, Gamification oder andere Methoden der Entscheidungsarchitektur werden bislang kaum genutzt. Ebenso selten sind regulative Impulse, etwa durch Leitlinien, systematisierte Erwartungen oder transparente Zielvereinbarungen.

Die Abbildung 2 zeigt die Verortung bestehender Anreize entlang zweier Achsen: zum einen nach Motivlagen (baut etwas Hürden ab oder adressiert es bestimmte Motive), zum anderen farblich nach Eingriffstiefe (von dunkel zu hell). Deutlich wird: Es gibt eine starke Fokussierung auf Forschende und ein deutliches Vakuum bei anderen Transferbeteiligten. Gleichzeitig bleibt die Anreizlandschaft in Bezug auf kreative, systemnahe und motivationsorientierte Instrumente unterentwickelt.

Diese Erkenntnisse unterstreichen die zentrale These dieses Praxisguides: Wer Transferkultur stärken will, muss über klassische Zielgruppen und Instrumente hinausdenken und Anreize als Teil einer umfassenden Gestaltungsstrategie begreifen.

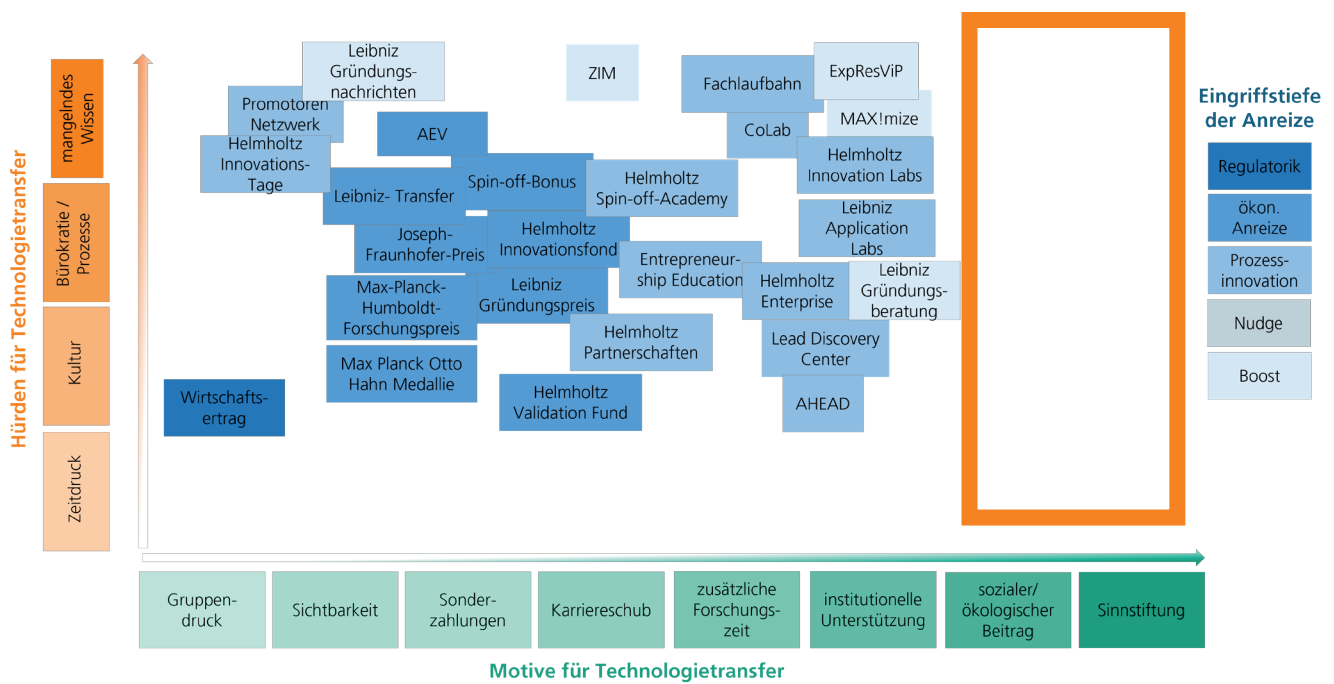


Abbildung 2: Übersicht bestehender Anreize an außeruniversitären FuE-Einrichtungen

### 3.2 Die Messung von Motivation

#### Vom Anreiz über die Motivation zum Transfer-Output

Wie bereits beschrieben, wirken sich Anreize für Technologietransfer indirekt auf das Transferverhalten der Forschenden aus. Der Grundgedanke ist, dass ein Anreiz zunächst eine gesteigerte Motivation unter den am Technologietransfer beteiligten Personen hervorrufen kann. Diese Motivation zeigt sich später in einem gesteigerten Transfer-Output. Wenn eine Technologietransferabteilung beispielsweise eine Förder-summe für bestimmte Patentierungen ausschreibt, stellt dies einen finanziellen Anreiz dar, der die Motivation von Forschenden positiv beeinflussen kann. In diesem Fall könnte es zu einem extrinsisch motivierten Anstieg der Transferaktivitäten kommen. Die Stimulierung intrinsischer Motivation durch Anreize kann in ähnlicher Weise wirken. In beiden Fällen erfüllt die Motivation eine verbindende Rolle zwischen Anreiz und Output. Daher ist es sinnvoll, in der Analyse klar zwischen Motivation und Output zu unterscheiden. So ist es möglich zu identifizieren, an welcher Stelle des Wirkungsprozesses ein Anreiz seine Wirkung entfaltet und wo er möglicherweise auf Hindernisse stößt.

#### Arten der Motivationsmessung

Unglücklicherweise ist die Motivation eines Menschen im Gegensatz zu den meisten Formen des Outputs nicht von außen sichtbar (etwa Anzahl der Patente o. ä.). Daher

verwendet die Mehrheit der wissenschaftlichen Arbeiten hierfür Fragebögen zur Selbstausskunft (z. B. Chen et al., 2023; Cox & Klinger, 2023; Rotgans & Schmidt, 2010). Fragebögen sind effizient und kosteneffektiv (Aandstad, 2022) und können zudem flexibel an verschiedene Forschungskontexte angepasst werden (Rotgans & Schmidt, 2010). Cox und Klinger (2023) unterscheiden zwischen zwei Arten von Fragebögen: zum einen den nomothetischen Ansatz, das sind standardisierte Fragebögen, bei denen die Befragten aus einer Reihe verschiedener Antwortmöglichkeiten auswählen. Zum anderen beschreiben sie den idiographischen Ansatz, hier werden individuelle Beschreibungen von Verhalten oder innerem Erleben abgefragt. Während nomothetische Fragebögen besser dazu in der Lage sind, intersubjektive Vergleichbarkeit herzustellen, können idiographische Fragebögen ein detaillierteres Bild von der jeweiligen Motivationsstruktur zeichnen. Aus diesem Grund wird bei der Messung von Motivation häufig auf eine Hybridform zurückgegriffen, die nomothetische mit idiographischen Elementen vereint (Cox & Klinger, 2023). Zudem sind für spezifische Kontexte spezielle Fragebogenschemata entwickelt worden. So entwickelten beispielsweise Gagné et al. (2015) den sogenannten Multidimensional Work Motivation Questionnaire, der sich explizit zur Messung von Arbeitsmotivation eignet.

Fragebögen zur Selbstausskunft bergen jedoch ein entscheidendes Risiko. Aufgrund von Faktoren wie sozialer Erwünschtheit oder Angst vor negativen Auswirkungen kann eine Verzerrung der Daten nie ganz ausgeschlossen werden. Dies ist

selbst dann der Fall, wenn die Daten vollständig anonymisiert werden, da die Befragten auch vor sich selbst unehrlich sein können (Kim & Kim, 2016). Aus diesem Grund haben Chong et al. (2016) einen alternativen Ansatz entwickelt, der auf der Annahme einer aufwandsbasierten Entscheidungsfindung basiert. Hierbei wird die Motivation gemessen, indem Forschende den Aufwand bewerten, den eine Person bereit ist, für eine bestimmte Belohnung zu betreiben. Diesem Ansatz liegt ein mechanistisches Verständnis von Motivation zu Grunde (Chong et al., 2016).

### 3.3 Die Messung der Wirkung eines Anreizes

Anreize gelten zwar als wirkmächtiges Instrument dazu, Verhalten zu ändern, doch ihre tatsächliche Effektivität und nachhaltige Wirkung sind häufig schwer greifbar. Um fundierte Entscheidungen über die Gestaltung und Weiterentwicklung von Anreizen treffen zu können, bedarf es geeigneter Methoden zu deren Wirkungsmessung.

#### Was macht einen Anreiz effektiv?

Ein Anreiz ist dann effektiv, wenn er das angestrebte Verhalten bei der Zielgruppe auslöst. Dazu gehören die Beteiligung an Kooperationsprojekten, die Verwertung eigener Forschungsergebnisse oder die proaktive Ansprache von Industriepartnern. Die Wirksamkeit eines Anreizes hängt dabei wesentlich von **mehreren Faktoren** ab:

- **Kognitive und emotionale Relevanz des Anreizes:** Die Wirksamkeit des Anreizes ergibt sich aus seiner Bewertung durch die Zielpersonen: Ein Anreiz muss nicht nur rational sinnvoll sein, sondern auch positive Emotionen hervorrufen, um tatsächliche Handlungsbereitschaft auszulösen (Park et al., 2019). Besonders effektiv sind Anreize dann, wenn sie als bedeutsam, attraktiv oder identitätsstiftend erlebt werden.
- **Salienz und Entscheidungswirkung:** Anreize wirken besonders stark, wenn sie als salient, also auffällig und relevant wahrgenommen werden (Zhang et al., 2020). Die Anreize sollten also der Zielgruppe auch bekannt sein.
- **Art des Anreizes:** Finanzielle Anreize (z. B. Preisgelder oder Zuschüsse) wirken kurzfristig oft stark, verlieren aber mit der Zeit an Zugkraft. Nicht-finanzielle Anreize wie Sichtbarkeit, Anerkennung oder Gestaltungsspielräume können, insbesondere in akademischen oder gemeinwohlorientierten Kontexten, nachhaltiger wirken (List et al., 2018).
- **Zeitpunkt und situativer Kontext:** Ein gezielt platzierter Anreiz, etwa zu Beginn eines Projekts, an Übergangspunkten oder als unmittelbares Feedback, kann besonders wirksam sein, wenn er zeitlich mit relevanten Meilensteinen oder emotional bedeutsamen Momenten verknüpft ist (Grolleau et al., 2024).

- **Wahrgenommene Fairness:** Für die Zielgruppe ist nicht nur das »Ob«, sondern auch das »Wie« entscheidend. Anreize, die als unfair oder intransparent empfunden werden, verlieren schnell ihre motivierende Wirkung – unabhängig von ihrer finanziellen oder symbolischen Attraktivität (Kim & Rubianty, 2011).
- **Kombination unterschiedlicher Anreizformen:** Die Kombination aus materiellen und immateriellen Anreizen kann helfen, unterschiedliche Motivationslagen anzusprechen. Sie kann »Crowding-Out«-Effekte vermeiden (d. h. Verdrängung intrinsischer Motivation durch äußere Belohnung, siehe Zhang et al., 2020). Es lohnt sich also, mehrere Anreize für ein gewünschtes Ziel zu formulieren

#### Wie kann die Wirkung von Anreizen gemessen werden?

Um beurteilen zu können, ob ein Anreiz wirkt, braucht es zum einen geeignete Indikatoren und zum anderen geeignete Evaluationsmethoden. Die Indikatoren sollten an die jeweiligen Anreize und den Zielkontext angepasst werden. Bei der Entwicklung der Indikatoren sollten folgende Kategorien berücksichtigt werden.

- **Leistungskennzahlen:** Dazu gehört die Erfassung des Verhältnisses von tatsächlichem zu geplantem Output (z. B. angemeldete Patente im Vergleich zu Zielwerten).
- **Indikatoren zur Motivationssteigerung:** Dies betrifft die extrinsische Motivation, aber insbesondere auch die intrinsische Motivation bzw. deren Änderungen durch den Anreiz (siehe Kapitel 3.2).
- **Indikatoren zur Salienz des Anreizes:** Hier gilt es zu erfassen, ob die Anreize als bekannt, klar und bedeutsam erscheinen. Je höher die wahrgenommene Relevanz des Anreizes, desto eher wird ein höherer Einsatz in Kauf genommen (Zhang et al., 2020).
- **Indikatoren zur Wahrnehmung von Umfang und Fairness des Anreiz-Prozesses:** Werden Prozesse als gerecht, nachvollziehbar und partizipativ erlebt, erhöht dies die Akzeptanz und Wirkung von Leistungsanreizen deutlich (Kim & Rubianty, 2011). Mitarbeitende nehmen Anreizsysteme zudem als besonders wirkungsvoll wahr, wenn die zugrunde liegenden Leistungskennzahlen möglichst objektiv und transparent sind.

Bewährte Evaluationsmethoden zur Erfassung und Auswertung der Indikatoren sind Interviews und standardisierte Befragungen. Sie liefern wertvolle Einsichten in die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Anreizen (Zimmermann, 2016). Zudem können die Leistungen vor und nach Einführung des Anreizes erfasst werden. Ein weiteres mögliches Verfahren sind sogenannte Real-Effort-Experimente, bei denen reale Aufgabenstellungen unter verschiedenen Anreizbedingungen bearbeitet werden (Park et al., 2019).

## Warum gelingt die Messung der Wirksamkeit manchmal dennoch nicht?

- **Zielgruppenspezifische Unterschiede:** Nicht jeder Anreiz wirkt bei jeder Zielgruppe gleich. Verschiedene Erfahrungsstände und Disziplinen oder unterschiedliche institutionelle Kulturen an den Institutionen führen zu teils stark variierenden Reaktionen (Zimmermann, 2016). Zudem profitieren nicht alle Zielgruppen im gleichen Maß von bestehenden Anreizstrukturen.
- **Komplexität der Gestaltung:** Die Kombination von Anreizen kann dazu führen, dass nicht klar abgrenzbar ist, welcher Anreiz wie und wann wirkt.
- **Schwierigkeit der Gegenüberstellung:** Oft lässt sich schwer abschätzen, was ohne das Anreizsystem passiert wäre. Das erschwert die Bestimmung des »echten« Effekts (Grolleau et al., 2024).
- **Kurzfristigkeit und fehlende Nachhaltigkeit:** Viele Programme legen den Schwerpunkt auf kurzfristige Zielerreichung und vernachlässigen langfristige Wirkungen, etwa auf Unternehmenskultur, persönliche Einstellung zum Transfer oder institutionelles Lernen (List et al., 2018).
- **Ausgangsmotivation:** Die Wirkung eines Anreizes ist stark davon abhängig, ob die betroffene Personengruppe bereits intrinsisch motiviert ist. Bei hoher Eigenmotivation können externe Anreize als unnötig oder sogar störend empfunden werden, während sie in wenig motivierten Gruppen eine aktivierende Funktion übernehmen können (Park et al., 2019).

*Im Rahmen des Projekts TRANSENTIVE wurden zu Projektbeginn und zum Projektende alle Mitarbeitenden der Praxispartner zu den bestehenden und neuen Anreizen im Technologietransfer befragt. Dazu wurde ein umfassender Fragekatalog erstellt (vollständiger Fragebogen siehe Anhang). Der Fragebogen beinhaltete einen allgemeinen Frageblock, der für alle Anreize gleich war, sowie Anreizspezifische Fragen. Der allgemeine Fragenteil diente als Basisvergleich zwischen den Anreizen und beinhaltete folgende Aussagen:*

- **Salienz:** Ich kenne den Anreiz.
- **Motivation:** Der Anreiz motiviert mich, mehr von meinem Wissen zu verwerten.
- **Leistungskennzahl:** Durch den Anreiz habe ich bereits mein Wissen verwertet.
- **Relevanz:** Der Anreiz spielt bei meiner täglichen Arbeit eine wichtige Rolle.
- **Nützlichkeit:** Die Nutzung des Anreizes ist ein wichtiges Ziel für mich.
- **Wahrnehmung des Umfangs und der Fairness:** Die Nutzung des Anreizes ist mit einem hohen Aufwand verbunden.



# Stimmen der Anreiznutzer\*innen

»Durch die Förderung beim **Crowdcontest** können wir unsere Technologie in Zukunft besser bei externen Partnern präsentieren.«

*Wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in*

»Durch den **Crowdcontest** habe ich gelernt, mehr den Bedarf in der Industrie zu berücksichtigen.«

*Transfersupporter\*in*

»Eine **Entrepreneurshipstelle** können wir nicht so einfach ausschreiben.«

*Verwaltungsmitarbeiter\*in*

»Die Seminare vom **Transfer-Onboarding** haben mir wichtige Skills zur Anbahnung von Industrieprojekten gegeben.«

*Wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in*

»Durch die strikten internen Richtlinien ist die Einlösung des **Transentive Awards** fast mehr Arbeit als Anerkennung.«

*Gruppenleiter\*in*

»Der **Transentive Award** hat unser Team noch enger zusammengebracht.«

*Wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in*

»**Tiny Compliments** ist ein gut konzipierter Anreiz, der gelungen umgesetzt wurde. Für den geringen Zeitaufwand ist er sehr effektiv.«

*Wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in*

»Das Schöne an **Tiny Compliments** ist, wenn man sieht, wie sich andere freuen. Da haben die Augen der Mitarbeiter schon geleuchtet.«

*Führungskraft*

»Ich glaube ganz fest daran, dass **Tiny Compliments** ein wichtiger Motivationsfaktor sind.«

*Wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in*

# 4 Fünf neue Anreize im Detail – erprobt, anschlussfähig und motivierend

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt: Bestehende Anreizsysteme für Transfer sind oft nicht ausreichend sichtbar, nicht immer motivkompatibel und selten auf die Vielfalt der Beteiligten zugeschnitten. Daher wurden in intensiver Zusammenarbeit mit unseren Praxispartnern fünf neue Anreize entwickelt. Die Grundlage bildeten Interviews, Bedarfsanalysen und verhaltensökonomische Erkenntnisse. Das Ziel war, motivierende und wirksame Impulse für Transferaktivitäten zu schaffen. Dabei ging es nicht um große Systemreformen, sondern um teils kleine, aber dafür gezielte Interventionen, die Wirkung entfalten. Im Folgenden stellen wir Ihnen die fünf Formate vor:

- **Tiny Compliments** – für gelebte Wertschätzung im Alltag
- **Crowdcontest** – für Sichtbarkeit und Unterstützung von Ideen
- **Transfer Awards** – für Anerkennung und neue Vorbilder
- **Transfer-Onboarding** – für einen gezielten Einstieg mit Transferperspektive
- **Entrepreneurshipstelle** – für bessere Verankerung von Transfer im Ausgründungspfad

Jedes Format wird einzeln erläutert. Wir fassen jeweils die Key Facts kurz zusammen und beschreiben den Anwendungskontext sowie den theoretischen Hintergrund. Zudem stellen wir die Umsetzung, erste Praxiserfahrungen und weitere denkbare Varianten vor.

## 4.1 Tiny Compliments

<b>Definition</b>	Komplimente werden als soziale Anerkennung im Sinne von persönlicher Aufmerksamkeit definiert. Meist werden sie verbal vermittelt durch Bekundung von Interesse, Zustimmung und Wertschätzung für ein bestimmtes Verhalten definiert (Stajkovic & Luthans, 2000). Tiny Compliments sind »tiny«, weil sie in der Regel unter zehn Minuten Vorbereitungs- und Umsetzungszeit benötigen. Sie können verbal oder schriftlich erfolgen.
<b>Kurzbeschreibung</b>	Tiny Compliments als kontinuierliche soziale Verstärkung (Lob, Kompliment) unterstützen gezielt transferförderliches Verhalten. Eine Schulung zu »richtigem« Loben am Arbeitsplatz wird mit einer Schulung zu Transfer gekoppelt.
<b>Adressiertes Problem</b>	Transfer wird häufig als unbeachtete Zusatzaufgabe wahrgenommen. Es fehlt an einer positiven Haltung und einer Kultur der Wertschätzung gegenüber transferbezogenem Engagement. Viele Mitarbeitende erkennen zudem ihren eigenen Beitrag zum Transfer nicht – auch weil kleine und große Erfolge selten sichtbar gemacht oder anerkannt werden.
<b>Zielgruppen</b>	Wissenschaftliche Mitarbeitende, Verwaltungsmitarbeitende
<b>Ziele</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Steigerung des transferförderlichen Verhaltens/der Motivation</li> <li>2. Steigerung der Zufriedenheit</li> <li>3. Sensibilisierung für den eigenen Beitrag zum Transfer</li> </ol>
<b>Aufwand</b>	<p>Vorbereitung:   +++</p> <p>Umsetzung:       +</p> <p>Nachbereitung:   ++</p>
<b>Benefits</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Vergabe von Komplimenten ist ein zirkulärer Prozess, von dem im Sender-Empfänger-Kommunikationsmodell beide Seiten profitieren können (Wall, Amendt, Kleckner, &amp; Bryant, 1989).</li> <li>2. Es kann davon ausgegangen werden, dass Tiny Compliments sowohl zu einem wertschätzenden Arbeitsklima allgemein als auch zur Verbesserung des »Images« von Transfer beitragen.</li> </ol>

## Warum und wann sind Tiny Compliments relevant?

Der Wirkmechanismus der Tiny Compliments basiert auf dem Prinzip der sogenannten operanten Konditionierung: Positives Feedback, etwa in Form eines Lobes, kann gewünschtes Verhalten verstärken. Wird transferförderliches Verhalten gezielt gelobt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es zukünftig erneut gezeigt wird. Gleichzeitig schärfen Tiny Compliments das Bewusstsein dafür, was unter Transferarbeit fällt und welchen Beitrag Mitarbeitende bereits leisten – häufig, ohne sich dessen bewusst zu sein. Damit leisten sie nicht nur einen Beitrag zur individuellen Motivation, sondern auch zur kollektiven Aufwertung von Transferaktivitäten im Arbeitsalltag.

Besonders relevant ist der Einsatz von Tiny Compliments in Forschungseinrichtungen, in denen Transfer bislang als nachgelagerte oder wenig sichtbare Aufgabe wahrgenommen wird. Auch in Phasen der Umstrukturierung, bei der Einführung neuer Transferstrategien oder im Zuge von Kulturwandelprozessen kann das Instrument gezielt genutzt werden, um positives Verhalten zu fördern und eine wertschätzende Haltung gegenüber Transferarbeit zu etablieren. Tiny Compliments eignen sich zudem, um unsichtbare oder informelle Beiträge sichtbar zu machen. Hierzu zählen etwa die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei Anträgen, die Mitwirkung an Veranstaltungen oder das Teilen von Netzwerken. Ihr großer Vorteil liegt in der einfachen und ressourcenschonenden Umsetzung. Sie sind in wenigen Minuten ausgesprochen oder aufgeschrieben, kosten kein Geld und wirken auf zwei Ebenen: Sie stärken sowohl transferförderliches Verhalten als auch das soziale Miteinander im Team.

*Im Rahmen des Projekts wurden Tiny Compliments zur Förderung einer positiven Unternehmenskultur und für die allgemeine Motivationssteigerung eingesetzt, um Technologietransfer anzuregen. Durch die Tiny Compliments sollte außerdem der Blick für Transferaktivitäten geschärft werden: Einige Mitarbeitende waren sich gar nicht darüber bewusst, welche Beiträge*

*sie bereits zum Transfer leisten. Da Technologietransfer oftmals als »lästige Zusatzaufgabe« wahrgenommen wurde, die neben der täglichen Arbeit verrichtet werden musste, sollten die Tiny Compliments außerdem auf die Relevanz des Transfers hindeuten.*

## Wen es interessiert: die Theorie dahinter

Tiny Compliments werden definiert als Form der sozialen Anerkennung im Sinne von persönlicher Aufmerksamkeit. Meist werden sie verbal vermittelt durch Bekundung von Interesse, Zustimmung und Wertschätzung für ein bestimmtes Verhalten (Stajkovic & Luthans, 2000). Tiny Compliments beinhalten ausschließlich positive Aspekte und werden dadurch von Feedback abgegrenzt, das sowohl positive als auch negative Aspekte beinhalten kann (Kluger & DeNisi, 1996).

In der Literatur finden sich Studien, die Lob und Komplimente im Arbeitskontext untersucht haben. Diese fanden u. a. positive Beeinflussung im Zusammenhang mit Motivationssteigerung, Fehlzeiten, Fluktuation, Zufriedenheit und Stresslevel vor (z. B. Stajkovic & Luthans, 2000, Produktivitätssteigerung um 20–25 % durch Lob). Dewhurst, Guthridge & Mohr (2009) stellten in einer MRT-Studie fest, dass monetäre und soziale Belohnungen in ähnlichen Gehirnarealen verarbeitet werden. Zudem verläuft die Wirkung von Komplimenten zirkulär, was bedeutet, dass im Kommunikationsmodell sowohl Sender als auch Empfänger davon profitieren (Aktivierung ähnlicher Gehirnareale bei Vergabe und Empfang von Lob im therapeutischen Kontext; Wall, Amendt, Kleckner & Bryant, 1989). Im Vergleich zu anderen Anreizen hat Loben zwei Vorteile: Gewöhnungseffekte sind nur in geringem Umfang zu erwarten (Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, 2023) und Lob ist geeignet zur Ergänzung intrinsischer Motivation (Deci, Koestner & Ryan, 1999).

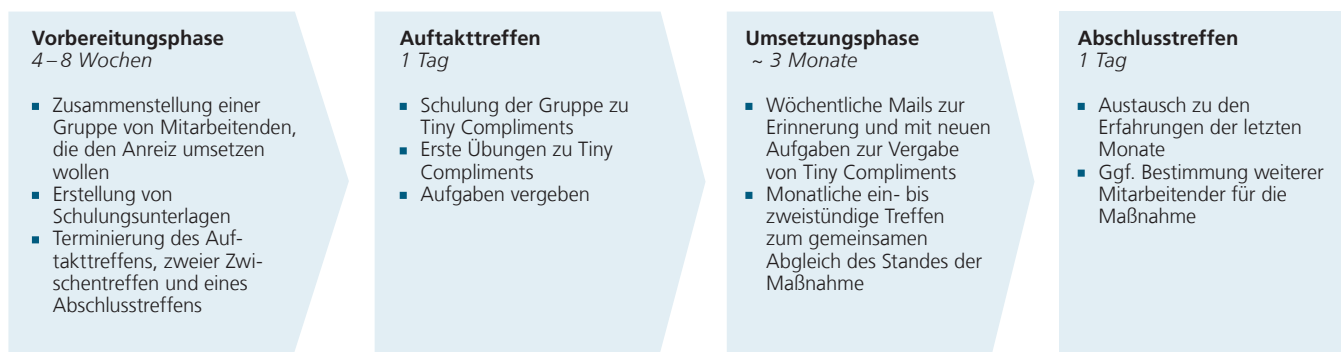


Abbildung 3: Übersicht der Umsetzungsschritte Tiny Compliments

## Wie funktioniert die Umsetzung?

Abbildung 3 stellt die wichtigsten Umsetzungsschritte auf dem Weg zu einer positiveren Transferkultur durch Tiny Compliments dar. Für die Einführung von Tiny Compliments müssen die Mitarbeitenden zunächst erfahren, was dies beinhaltet. Dazu eignet sich die Einführung eines Schulungsformats zum Thema Tiny Compliments, wie in Abbildung 3 dargestellt.

### Schritt 1: Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase sollte zunächst der Kreis der Teilnehmenden – zum Beispiel Führungskräfte, wissenschaftliche Mitarbeitende oder gemischte Teams – sowie ein geeigneter Schulungszeitraum festgelegt werden. Den größten Teil dieser Phase nimmt die Ausarbeitung eines einführenden Workshops ein. Dieser sollte sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Übungen enthalten, um die Teilnehmenden an das Thema Tiny Compliments heranzuführen und ein Bewusstsein für deren Wirkweise und Relevanz am Arbeitsplatz zu schaffen.

Wichtig ist eine klare Definition: Tiny Compliments sollten von allgemeinem Feedback abgegrenzt und eindeutig beschrieben

werden, sodass alle Teilnehmenden mit dem gleichen Verständnis starten. Zur Motivation kann im Workshop der konkrete Nutzen von Tiny Compliments im Arbeitsalltag aufgezeigt werden, etwa durch Beispiele aus der Praxis oder durch wissenschaftlich belegte Effekte auf Motivation und Arbeitsklima.

Um Berührungängste abzubauen, empfiehlt es sich, gemeinsam erste Tiny Compliments zu formulieren und in kleinen Übungen anzuwenden. Soll das Kompliment gezielt ein bestimmtes Arbeitsverhalten – etwa transferförderliches Handeln – adressieren, sollte dieses Verhalten ebenfalls im Workshop klar benannt und mit den Tiny Compliments verknüpft werden. Auch hier gilt: Klare Begrifflichkeiten und ein gemeinsames Verständnis sind zentral für die erfolgreiche Umsetzung.

*Die Umsetzung der Tiny Compliments erfolgte in zwei Runden: zuerst wurde eine Runde aus fünf interessierten Führungskräften über drei Monate hinweg geschult. Anschließend wurden interessierte wissenschaftliche Mitarbeiter für drei Monate geschult. Für diese Zielgruppen wurden zwei leicht angepasste Schulungskonzepte »Tiny Compliments und Transfer« entwickelt. Die nachstehende Abbildung zeigt das Schulungskonzept für die zweite Runde.*

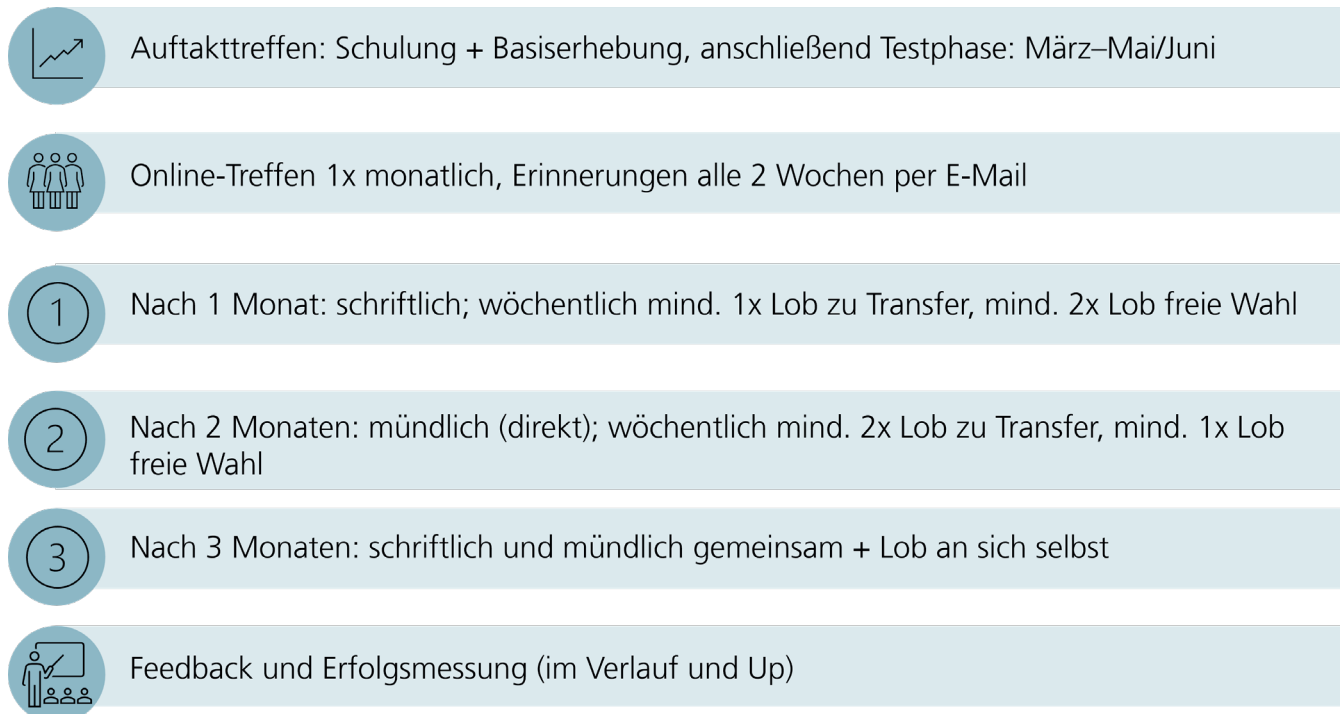


Abbildung 4: Peer-Lob-Schulungszeitraum

## Schritt 2: Auftaktworkshop

Im Rahmen eines halbtägigen Auftaktworkshops sollten die Teilnehmenden zu Tiny Compliments für den Technologietransfer geschult werden.

Die Auftaktworkshops in beiden Runden umfassten je rund drei Stunden und setzten sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- **Einstieg:** Selbsteinschätzung zur Lobkultur am eigenen Arbeitsplatz sowie Wissen über Komplimente
- **Theorieinput:**
  - Einführung in Nudging und die Bedeutung von Transfer im Forschungskontext
  - Definition von Tiny Compliments
  - Nutzen und Herausforderungen beim Loben
  - Merkmale eines »guten« Lobs am Arbeitsplatz
  - Definition und Beispiele für Transferaktivitäten
- **Praxisübung:** Formulierung eines Tiny Compliments
- **Klärung des weiteren Vorgehens im Versuch**

Im Workshop wurde gemeinsam erarbeitet, was ein »gutes« Lob am Arbeitsplatz ausmacht. Zentrale Voraussetzung ist, dass die lobende Person und der Inhalt des Lobs zusammenpassen und dass sowohl der gelobte Inhalt als auch die Beziehung zur lobenden Person für die empfangende Person relevant sind. So ist es etwa angemessen, wenn eine Führungskraft eine Mitarbeiterin für ihre Arbeit lobt, nicht aber für ihr privates Verhalten oder ihr äußeres Erscheinungsbild.

Darüber hinaus wurden fünf zentrale Merkmale eines wirksamen Lobs vorgestellt:

1. **Personenbezogenheit** (Ich-Botschaften)
2. **Situationsbezogenheit** (wann und in welchem Kontext wurde etwas getan?)
3. **Konkretheit** (was genau wurde gelobt?)
4. **Positive Formulierung** (Fokus auf dem Erreichten, nicht auf dem Verhinderten)
5. **Zeitnähe** (möglichst unmittelbar nach der beobachteten Handlung)

Ein Beispiel für ein gelungenes Lob zum Thema Transfer wäre: »Mir ist positiv aufgefallen, dass du heute auf der Messe proaktiv auf viele potenzielle Kunden zugegangen bist und von unserem Projekt erzählt hast. Ich fand, du hast unser Projekt sehr überzeugend erklärt.« Im Workshop wurde auch thematisiert, dass viele Menschen dazu neigen, erhaltenes Lob zu relativieren oder abzuschwächen (»Das war doch nichts Besonderes«). Gelobt zu werden kann deshalb auch als Übung verstanden werden, Dankbarkeit anzunehmen, ohne den eigenen Beitrag kleinzureden.

Abschließend wurden verschiedene Arten von Transfer vorgestellt, die in der Schulung thematisiert wurden. Der Fokus des Projekts lag auf dem Transfer in die Industrie. Die Transferaktivitäten wurden entlang eines Kontinuums dargestellt. Das Ziel war, nicht nur das Ergebnis (z. B. ein Patent) zu würdigen, sondern auch alle dafür erforderlichen Zwischenschritte (z. B. das Ansprechen potenzieller Partner auf einer Messe). Damit sollte das Bewusstsein für Transfer im Arbeitsalltag geschärft und das Spektrum möglicher Anlässe für Tiny Compliments erweitert werden.

Die nachstehende Abbildung zeigt verschiedene Arten von Transfer, die im Rahmen des Workshops besprochen wurden.

### Transferaktivitäten

Beispiele für Wissens- und Technologietransfer in...



Abbildung 5: Arten von Transfer

### Schritt 3: Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase sollte nach dem Schulungsworkshop anschließen. Die Durchführungsphasen sollten klar definiert sein und können dazu genutzt werden, verschiedene Arten von Tiny Compliments miteinander zu vergleichen. Zum Beispiel können vier Wochen lang mündliche Tiny Compliments vergeben werden, darauffolgend für vier Wochen schriftliche

Tiny Compliments etc. Es bietet sich an, die Teilnehmenden durch Reminder per Mail an die Umsetzung zu erinnern.

*Die Umsetzungsphase im Projekt wurde in zwei Runden durchgeführt: (1) Vergabe von Tiny Compliments durch Führungskräfte an deren Mitarbeitende sowie (2) Vergabe von Tiny Compliments durch Mitarbeitende untereinander, an Verwaltungsmitarbeitende und Führungskräfte.*

**Tabelle 1: Übersicht der beiden Versuchsdurchläufe**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Teilnehmende</b>	5 Führungskräfte	4 wissenschaftliche Mitarbeitende, 1 Transferbeauftragter, 2 Führungskräfte
<b>Testzeitraum</b>	November 2023 bis April 2024	März 2025 bis Juni 2025
<b>Empfänger*innen der Tiny Compliments</b>	Mitarbeitende der eigenen Gruppe/Abteilung	Alle, mit denen zusammengearbeitet wird: Kollegen auf eigener Hierarchieebene, Vorgesetzte, »eigene« Mitarbeitende, Verwaltungsmitarbeitende
<b>Variante</b>	Schriftlich, mündlich in Gruppenrunde, mündlich im 1-zu-1-Gespräch	Schriftlich, mündlich (Gruppenrunde oder 1-zu-1-Gespräch), Lob an sich selbst

*In beiden Runden folgte auf die Schulung eine ungefähr dreimonatige Testphase, wobei sich aufgrund von Urlauben beim Jahreswechsel eine Pause im ersten Durchlauf ergab. Der Gesamt-Testzeitraum wurde daher verlängert (siehe Tabelle 1). Im ersten Monat wurde schriftlich gelobt (Chatnachrichten, E-Mails, Post-its usw.), da davon ausgegangen wurde, dass schriftliches Loben zu Beginn aufgrund der längeren Bedenkzeit einfacher sein würde. Im zweiten Monat wurde mündlich gelobt (1-zu-1-Gespräche). Im dritten Monat der ersten Runde wurde im Kreis der Führungskräfte mündlich in Gruppenrunden gelobt. In der zweiten Runde wurde den Teilnehmenden für den dritten Monat freigestellt, mündlich und schriftlich gemischt zu loben sowie sich selbst zu loben (jeweils am Ende eines Tages). In jedem Monat war die Zielvorgabe, zwei bis drei Komplimenten pro Woche zu verteilen.*

*Nach jedem Monat erfolgte ein Online-Treffen, das an das Experiment erinnern sollte und in dessen Rahmen Herausforderungen und Fragen geklärt wurden. Die Teilnehmenden tauschten sich außerdem über die erstellten Tiny Compliments aus. Zudem wurde die »Aufgabe« für den folgenden Monat besprochen. Alle zwei Wochen wurde ein Reminder per E-Mail verschickt.*

### Schritt 4: Abschlussworkshop

Zum Abschluss der Umsetzungsphase empfiehlt sich ein gemeinsamer Workshop mit allen Teilnehmenden. Ziel ist es, Erfahrungen aus der Testphase zu reflektieren, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zu identifizieren und gemeinsam

zu überlegen, wie Tiny Compliments langfristig in den Arbeitsalltag integriert werden können.

Im Workshop können positive Beispiele gelungener Tiny Compliments vorgestellt und gemeinsam gewürdigt werden. Zudem bietet sich ein strukturierter Austausch zu verschiedenen Umsetzungsformen an (z. B. mündlich vs. schriftlich, Lob an sich selbst vs. an andere). So können unterschiedliche Perspektiven sichtbar gemacht werden und die Teilnehmenden lernen voneinander.

Ein kurzer Input zu weiterführenden psychologischen Erkenntnissen rund um Wertschätzung, Motivation und Teamdynamik kann den Workshop abrunden und neue Impulse für den Transfer in die eigene Praxis geben. Abschließend sollte gemeinsam erörtert werden, wie Tiny Compliments zukünftig verstetigt oder ggf. in anderen Teams erprobt werden können. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Erinnerung, Integration in Meetings oder Verankerung in Führungstrainings stattfinden.

*In beiden Runden wurde ein Abschlussworkshop vor Ort durchgeführt und die Eindrücke der Teilnehmenden aus den letzten Monaten zusammengetragen und reflektiert.*

### Was hat es gebracht und wie haben wir gemessen?

Um die Effektivität des Anreizes festzustellen; sollte idealerweise zu drei Zeitpunkten gemessen werden: Erstens vor Beginn des Schulungszeitraums (zum Beispiel im Rahmen des

einführenden Schulungsworkshops), zweitens währenddessen und drittens nach Abschluss. Diese Erhebung kann in Selbsteinschätzung der Teilnehmenden über Fragebögen oder Interviews erfolgen. Die Messung der Effekte kann in Form eines Follow-ups drei Monate nach Abschluss der Umsetzungsphase wiederholt werden.

*Im Rahmen des Projekts wurden die Effekte in der ersten Runde mit den Führungskräften durch Online-Fragebögen erhoben. Zusätzlich wurde in den monatlichen Treffen Feedback eingeholt. Die Erhebung erfolgte immer in Anschluss an*

*die jeweils vierwöchigen Testphasen. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahlen in den Online-Umfragen wurden in der zweiten Runde die Effekte mit halbstandardisierten Einzelinterviews (online) erfasst. Dies fand ebenfalls immer nach Abschluss der vierwöchigen Testphasen statt. Auch hier wurde in den monatlichen Treffen zusätzliches Feedback eingeholt. Die Teilnehmenden teilten sich zudem gegenseitig ihre Tiny Compliments mit.*

**Tabelle 2: Erhebungsmethoden Tiny Compliments**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Methode</b>	Fragebögen und Gruppentreffen	Interviews und Gruppentreffen
<b>Häufigkeit</b>	Immer nach Abschluss einer Variante	Immer nach Abschluss einer Variante

Erhoben werden sollte, inwiefern die Tiny Compliments in den Alltag passen und ob die Durchführung leichtfiel, wie sich die Teilnehmenden bei der Vergabe der Tiny Compliments fühlten, wie die Reaktionen auf die Tiny Compliments ausfielen etc. Zudem sollte erhoben werden, ob es den Teilnehmenden gelungen ist, Tiny Compliments spezifisch zu Transfer auszusprechen und ob sie glauben, dass dies Transferaktivitäten fördern konnte. Auch Spill-over-Effekte (in die Freizeit, in andere Abteilungen) können erhoben werden.

*Die Fragen hinter der Wirkungsmessung der Tiny Compliments lauteten für beide Runden:*

- 1. Können Tiny Compliments einen sinnvollen Beitrag für den Arbeitsalltag leisten?*
- 2. Stellen Tiny Compliments einen sinnvollen Anreiz dar, um transferförderliches Verhalten in Forschungsinstitutionen zu unterstützen?*

*Zur ersten Frage wurde erhoben, welche Herausforderungen und welche positiven Effekte die Teilnehmenden sahen, wie zufrieden sie mit der Arbeitsatmosphäre waren, wie sie sich bei der Vergabe von Tiny Compliments fühlten und ob es Schwierigkeiten bei der Integration der Komplimente in den Arbeitsalltag gab. Um die Effektivität der Schulung zu prüfen, wurde zudem gefragt, ob es eine Wissenszunahme bezüglich Loben am Arbeitsplatz und Transferaktivitäten gab.*

*Die zweite Frage wurde in der ersten Runde mit den Führungskräften hauptsächlich in den monatlichen Treffen gestellt. Es zeigte sich, dass die am häufigsten genannten Schwierigkeiten darin bestanden, spezifisch zu Transferaktivitäten zu loben. Trotzdem gelang es fast allen Teilnehmenden zumindest*

*einmal. Unter anderem war das auf die Definition von Transferaktivitäten zurückzuführen, die die Teilnehmenden als unklar empfanden. Ein Teilnehmender war sich hingegen sicher, dass ihm Tiny Compliments zu Transfer gelungen waren und dass diese zu einer leichten Steigerung von Transferaktivitäten in seiner Gruppe geführt haben könnten.*

*Für die zweite Runde der Tiny Compliments wurde vor dem Hintergrund der oben genannten Ergebnisse die Definition von Transferaktivitäten überarbeitet. Zudem wurde der Fragebogen durch ein Interview ersetzt, um die Antwortraten zu erhöhen und ggf. Nachfragen zu ermöglichen. Fragen zur zweiten Forschungsfrage wurden in die Interviews integriert (wie oft konnte zu Transfer gelobt werden, wurde der Teilnehmende selbst zu Transfer gelobt, wie hoch wird der Anteil von Transferaktivitäten in der alltäglichen Arbeit eingeschätzt, gab es eine Wissenszunahme über Transfer). Auch in dieser Runde wurde die Effektivität der Schulung geprüft (Wissenszunahme bezüglich Loben am Arbeitsplatz und Transferaktivitäten).*

*Die Zielvorgabe von zwei bis drei Komplimenten pro Woche konnte nur selten erreicht werden. Aufgrund der geringen Anzahl der Teilnehmenden sind die Ergebnisse aus dem Projekt ausschließlich deskriptiv. Der Fragebogen, ein Auszug aus den detaillierten Ergebnissen von Runde 1 sowie der Interviewleitfaden befinden sich im Anhang.*

Tabelle 3: Ergebnisse Tiny Compliments

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Effekte auf Qualität des Lobs</b>	Die Teilnehmenden gaben an, dass sie durch die Workshops im Rahmen des Projekts qualitativ hochwertigere Lobe aussprechen konnten.	
<b>Effekte auf Arbeitsatmosphäre</b>	<i>Insgesamt hohe Zufriedenheit mit Arbeitsatmosphäre über Versuchszeitraum mit leichter Zunahme gegen Ende; Spaß bei Vergabe der Tiny Compliments, »Funkeln in den Augen der Mitarbeiter« nach Lob.</i>	<i>Sowohl in Bezug auf die Lobenden als auch auf die Gelobten konnten positive Effekte festgestellt werden. Die Teilnehmenden wurden teils sogar als »Keimzelle« beschrieben, die der Ausgangspunkt eines allgemein verbesserten Arbeitsklimas sein kann.</i>
<b>Herausforderungen</b>	<i>Transferbegriff musste geschärft werden, da es hierzu ein sehr unterschiedliches Verständnis gab.</i>	<i>Trotz eines geschärften Transferbegriffes fiel es vielen Teilnehmenden schwer, konkrete Lobe für Transfer auszusprechen. Gelegenheiten für gutes Lob (insbesondere zu Transfer) waren teils gering. Diese dann im richtigen Moment zu ergreifen, braucht Übung.  Einzelne Teilnehmende fühlten sich durch den Zwang, Lob auszusprechen, eingeschränkt und berichteten infolgedessen über eine sinkende Wertigkeit des Lobes.</i>
<b>Integration in den Alltag</b>	<i>»Geringe« bis »einige« Komplikationen bei der Integration in den Alltag; Reminder per E-Mail waren hilfreich.</i>	<i>Die gute Integrierbarkeit wird als einer der größten Vorteile der Tiny Compliments genannt. Insbesondere bei mündlichem Lob ist der zusätzliche Zeitaufwand marginal.</i>
<b>Effekte auf Transfer</b>	<i>Schwierig, aber möglich: Schwierigkeiten insbesondere wegen unklarer Abgrenzung von Transferaktivitäten zu anderen Aktivitäten (»irgendwann ist alles Transfer«); fast alle Teilnehmenden konnten zumindest einmal zu Transfer loben; ein Teilnehmer war sich sicher, durch Tiny Compliments zu mehr Transfer in seiner Gruppe beigetragen zu haben.</i>	<i>Der Transferbezug stellte auch in Runde 2 eine Schwierigkeit dar. Während manche Teilnehmenden davon ausgingen, durch ihre transferspezifischen Lobe zu einer Steigerung der Transferaktivitäten beigetragen zu haben, sahen andere dies kritischer. Eine langfristige Messung dessen ist nicht möglich.</i>

## Und wie kann es noch gelingen?

### I. Tiny Compliments durch Führungskräfte an wissenschaftliche Mitarbeitende sowie an Verwaltungsmitarbeitende

Führungskräfte können Tiny Compliments gezielt an ihre Mitarbeitenden vergeben. Ihre Rückmeldung hat meist ein besonderes Gewicht, da sie für die gelobte Person eine relevante Bezugsperson darstellen. Die Vergabe von Lob durch Führungskräfte ist zudem niedrigschwellig umsetzbar, da sie regelmäßig in die Arbeit und Kommunikation eingebunden sind. Diese Variante wurde in der ersten Runde des Projekts exemplarisch mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden umgesetzt.

Auch wenn Verwaltungsmitarbeitende nicht direkt den Führungskräften aus der Forschung unterstellt sind, kann Lob an sie aus dieser Richtung dennoch wirksam sein. Die Wahrnehmung durch eine übergreifende Instanz wie einer wissenschaftlichen Abteilung kann sogar einen besonderen Wert darstellen. Diese Variante wurde in Runde zwei erprobt.

### II. Peer-Lob unter wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie von wissenschaftlichen Mitarbeitenden an Verwaltungsmitarbeitende

Tiny Compliments können ebenso durch die Mitarbeitenden auf derselben Hierarchieebene (sogenanntes Peer-Lob) vergeben werden. Der Peer-Begriff bezieht sich dabei auf

die Zugehörigkeit mehrerer Personen zu einer gemeinsamen sozialen Gruppe sowie auf die hierarchische Gleichstellung innerhalb dieser Gruppe (Wentzel, 1998). Die Peer-Group bestimmt, wie sehr sich Personen in der sozialen Gruppe wohlfühlen und welche Leistungen sie erbringen können. Damit ist der Peer-Begriff zunächst nicht an eine positive oder unterstützende Beziehung gebunden (Peers sind nicht unbedingt Freundinnen oder Freunde). Peer-to-Peer-Lob als eine Sonderform des Peer-to-Peer-Feedbacks ist noch wenig erforscht. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass Individuen eher dazu neigen, Lob von unterstützenden Peers anzunehmen. Erkenntnisse aus der Feedback-Forschung zeigen, dass das Feedback von Peers angenehmer bzw. wirksamer sein kann als das Feedback von Führungskräften oder Lehrpersonen, da Peers untereinander eine engere Beziehung haben als zu den übergeordneten Personen (z. B. Panadero & Alqassab, 2019; LeClair-Smith, 2016). Häufig unterscheidet sich die Qualität von Peer-to-Peer-Feedback kaum vom Feedback der Führungskräfte oder Lehrpersonen (Falchikov, 1995). Allerdings kann es sein, dass die emotionalen Hürden aufgrund der Sorge um die zwischenmenschliche Beziehung und weniger Erfahrung höher sind im Vergleich zum Lob/Feedback einer Führungskraft an deren Mitarbeitende. Diese Hürden sind im Bereich des Lobs vermutlich in geringerem Ausmaß zu erwarten, da es sich um ausschließlich positive Rückmeldungen handelt.

Das Lob von wissenschaftlichen Mitarbeitenden an Verwaltungsmitarbeitende sollte ähnlich wirken, wie bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden untereinander. In Abhängigkeit davon, wie eng die wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit den Verwaltungsmitarbeitenden zusammenarbeiten, könnte das Lob mehr oder weniger relevant sein. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Verwaltungsmitarbeitende sich auch dann freuen, wenn »weiter entfernte« Kolleginnen und Kollegen sie wahrnehmen und für ihre Leistung loben. Das Lob könnte in diesem Fall womöglich überraschender wirken.

### III. Lob »für sich selbst« (ähnlich Dankbarkeitstagebuch)

Als Minimal- oder Ergänzungsvariante können Tiny Compliments auch auf die eigene Person angewandt werden. Ein Beispiel dafür sind kurze tägliche oder wöchentliche Reflexionen darüber, was gut gelungen ist. Diese Form des Selbstlobs – etwa als Post-it, Notiz, Kalendereintrag oder E-Mail an sich selbst – stärkt die Wahrnehmung eigener Leistungen und kann das Erleben von Selbstwirksamkeit fördern. Sie richtet den Blick auf Erfolge statt auf Defizite und wirkt potenziell motivationssteigernd, insbesondere in herausfordernden Arbeitsphasen.

## Fazit

Tiny Compliments können einen wertvollen Beitrag zu einer positiven Arbeitsatmosphäre und zur Stärkung des Selbstwirksamkeitserlebens leisten – sowohl bei den Personen, die loben, als auch bei denjenigen, die gelobt werden. Sie sind kostenneutral, zeitlich wenig aufwendig und lassen sich ohne viel Mühe in den Arbeitsalltag integrieren. Die Teilnehmenden berichteten überwiegend von positiven Erfahrungen, sowohl beim Geben als auch beim Erhalten von Lob. Anfangsschwierigkeiten – etwa bei der Formulierung oder der Auswahl geeigneter Anlässe – nahmen im Verlauf deutlich ab.

Insbesondere mündliche Tiny Compliments wurden als praktikabel und wirkungsvoll beschrieben, da sie spontan erfolgen können und unmittelbare Reaktionen sichtbar machen. Eine

vorbereitende Schulung erwies sich als zentraler Erfolgsfaktor: Alle Teilnehmenden berichteten von einem Wissenszuwachs zu Tiny Compliments und/oder zu Transfer, was sich positiv auf die Umsetzung auswirkte.

Die gezielte Anwendung von Tiny Compliments auf Transferaktivitäten ist zwar herausfordernder, aber möglich. Wichtig ist hierbei eine klare Definition von Transfer – sie hilft, passende Situationen zu erkennen und gezielt wertzuschätzen. Die durchweg hohe Teilnahmebereitschaft im gesamten Testzeitraum spricht zudem für eine insgesamt positive Resonanz auf das Format.

## 4.2 Crowdcontest

### Definition

Crowdcontests sind interne Ideenwettbewerbe zur gezielten Förderung von Innovations- und Transferideen. Forschende reichen Konzepte zur Verwertung ihrer Forschungsergebnisse über eine digitale Plattform ein (beispielsweise [www.crowdinnovation.net](http://www.crowdinnovation.net)). Diese Konzepte beinhalten die benötigten finanziellen Mittel zu deren Umsetzung (Finanzierungsziel). Kolleginnen und Kollegen investieren mit einem virtuellen Budget in diese Konzepte. Erfolgreich bewertete Ideen (d. h. Ideen, die ihr Finanzierungsziel erreicht haben) erhalten das Budget, um die Verwertung ihrer Forschungsergebnisse voranzutreiben.

### Kurzbeschreibung

Crowdcontests schaffen Sichtbarkeit für verwertungsrelevante Forschung, aktivieren internes Know-how und stärken den Transfergedanken. Durch die partizipative Auswahl werden praxisnahe, anschlussfähige Ideen priorisiert, die ein hohes Potenzial für Anwendung, Ausgründung oder Kooperation mit externen Partnern besitzen. Im Gegensatz zu klassischen Förderanträgen ist der Einreichungsprozess auf einer digitalen Plattform unkompliziert, schnell umsetzbar und ohne größere bürokratische Hürden gestaltet.

### Adressiertes Problem

Oft mangelt es an Ressourcen und strukturierten Möglichkeiten, um vielversprechende Verwertungsideen weiterzuentwickeln. Am Beispiel von Patenten bedeutet dies: Während für die Patentierung im Rahmen von Forschungsprojekten Zeit und Geld eingeplant sind, fehlen die entsprechenden Anreize und Ressourcen für die nötigen nachgelagerten Schritte eines Patents zur Vorbereitung einer Lizenzierung.

### Zielgruppen

Wissenschaftliche Mitarbeitende, Verwaltungsmitarbeitende

### Ziele

1. Niedrigschwellige Bereitstellung von Ressourcen für Verwertungsaktivitäten
2. Steigerung der Motivation durch Wertschätzung sowie Erhöhung der Sichtbarkeit von Transfer-Aktivitäten

### Aufwand

Vorbereitung: +++  
Umsetzung: +++  
Nachbereitung: ++

### Benefits

1. Der Crowdcontest gibt Forschenden einen konkreten Anlass, ein Verwertungskonzept zu entwickeln, inklusive der nächsten Schritte und des damit verbundenen Finanzierungsbedarfs.
2. Im Vergleich zu klassischen internen Verfahren oder externen Förderanträgen bietet das Format eine schnellere und flexiblere Möglichkeit zur Mittelakquise.
3. Zudem hat der Crowdcontest das Potenzial, das Bewusstsein für Verwertungsaktivitäten innerhalb der Einrichtung nachhaltig zu stärken.
4. Es wird sichtbar, für welche Patente die Mitarbeitenden noch Potenzial sehen.

### Warum und wann sind Crowdcontests relevant?

Das Technologietransferpotenzial von Forschungsergebnissen bleibt oft ungenutzt, weil finanzielle und zeitliche Ressourcen fehlen, mit denen man die Ergebnisse in die für die Verwertung nötige Form überführen könnte. Dies lässt sich am Beispiel von Patenten gut darstellen: Der Anteil an Patenten, die tatsächlich in die praktische Nutzung überführt werden, etwa durch Lizenzvereinbarungen mit Unternehmen oder durch Ausgründungen, bleibt deutlich hinter der Gesamtzahl verfügbarer Patente zurück. Eine zentrale Ursache liegt darin, dass der institutionelle Rahmen unzureichende Anreize für Verwertungsaktivitäten setzt: Während im Rahmen von Forschungsprojekten in der Regel Ressourcen für die Anmeldung von Patenten bereitgestellt werden, fehlen vergleichbare Mittel

für die nachgelagerten Schritte, die für eine erfolgreiche Verwertung erforderlich sind (u. a. technische Validierung, Markt- und Wettbewerbsanalyse, Geschäftsmodellentwicklung). Diese Ressourcen müssen in der Regel eingeworben werden, was mit Aufwand und unsicherem Ausgang verbunden ist: Möglicherweise bleiben die Mittel im laufenden Projektgeschäft aus. Erschwerend kommt hinzu, dass Forschende insgesamt ein geringes Bewusstsein für Transferaktivitäten haben und das Verwertungspotenzial ihrer Erfindung häufig nicht realistisch einschätzen können.

Crowdcontests sind interne Ideenwettbewerbe mit hinterlegtem Budget zur anschließenden Ideenumsetzung. Diese setzen hier an und bieten einen innovativen Ansatz, um Verwertungsaktivitäten gezielt zu stärken. Mitarbeitende können eigene

Ideen für Verwertungskonzepte einreichen, während Kolleginnen und Kollegen durch ihre Beteiligung an der Auswahl mitentscheiden, welche Vorhaben mit einem bereitstehenden Budget gefördert werden. Auf diese Weise bekommen vielversprechende Verwertungs Ideen die erforderlichen finanziellen Ressourcen zur Umsetzung der nächsten Schritte. Weiterhin erhalten Forschende frühzeitig ein Marktfeedback von einer größeren Gruppe an Menschen, was vermutlich die Motivation zum Weiterverfolgen der Verwertungs Ideen steigern kann. Nicht zuletzt wird das Thema Verwertung durch den Contest am gesamten Institut sichtbar.

**Wen es interessiert: die Theorie dahinter**

Crowdsourcing und Crowdfunding sind zentrale Instrumente der digitalen Kollaboration und Finanzierung, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Beim Crowdsourcing wird die »Weisheit der Vielen« genutzt, indem Aufgaben, Ideen oder Problemlösungen an eine breite, oft internetbasierte Gemeinschaft ausgelagert werden (Howe, 2006). Dadurch entstehen schnelle, vielfältige und oft innovative Beiträge aus unterschiedlichen Perspektiven. Crowdfunding hingegen beschreibt die kollektive Finanzierung von Projekten durch zahlreiche Einzelpersonen, meist über spezialisierte Online-Plattformen (Belleflamme et al., 2014).

Crowdcontests lassen sich hier als Variante des sog. internen Crowdfundings einordnen. Das Prinzip des Crowdfundings wird auf die Unternehmenswelt übertragen: Mitarbeitende innerhalb einer Organisation können Projekte, Ideen oder Innovationen vorschlagen und dafür finanzielle oder ressourcenbezogene Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen einwerben. Die Mittel werden dabei in der Regel seitens des

Unternehmens als Umsetzungsbudget bereitgestellt. Durch die offene Beteiligung wird die kollektive Intelligenz genutzt, um Ideen sichtbar zu machen, weiterzuentwickeln und gemeinsam voranzutreiben. So entsteht eine innovationsfördernde Kultur, in der Mitarbeitende aktiv zur Gestaltung des Unternehmens beitragen.

Unternehmen wie Siemens oder SAP nutzen ähnliche Verfahren im internen Ideenmanagement, um das Innovationspotential aus der Belegschaft systematisch zu aktivieren (Schöttl et al., 2025). Auch in der öffentlichen Verwaltung wird ein ähnliches Konzept unter dem Begriff Participatory Budgeting eingesetzt, etwa in Städten wie Paris oder Berlin. Hier bringen Bürgerinnen und Bürger eigene Ideen ein und können über die Verwendung öffentlicher Mittel für lokale Projekte mitbestimmen (Sintomer et al., 2008). Diese erprobten Ansätze zeigen, wie Beteiligung, Transparenz und Eigeninitiative kreative Lösungen fördern können.

**Wie funktioniert die Umsetzung?**

Von der gemeinsamen Konzeption bis zur Umsetzung der Verwertungs Ideen ist es ein vielschichtiger Prozess. Die zentralen Schritte auf diesem Weg werden im Folgenden ausführlicher erklärt. Eine Übersicht ist der untenstehenden Grafik zu entnehmen (vgl. Abbildung 6).

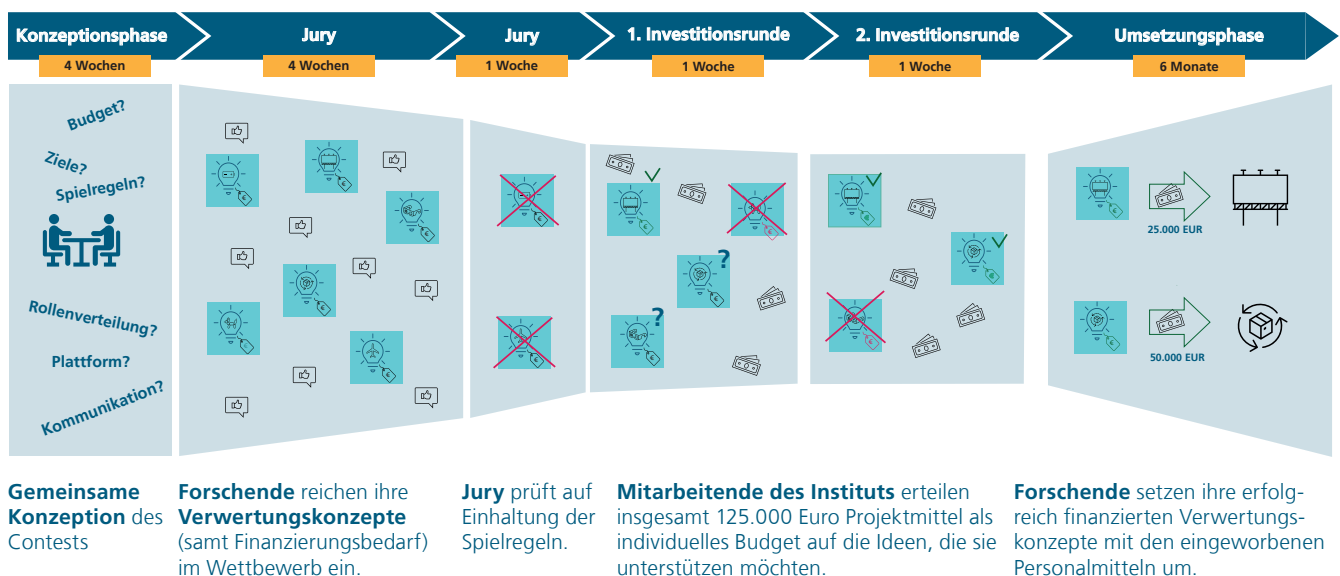


Abbildung 6: Idealtypischer Verlauf eines Crowdcontests

### Schritt 1.1: Konzeptionsphase – Bereitstellung der technischen Infrastruktur

In der Konzeptionsphase eines Crowdcontests spielt die Bereitstellung der technischen Infrastruktur eine zentrale Rolle. Es muss eine digitale Plattform eingerichtet werden, auf der Projektideen eingereicht, sichtbar gemacht und unterstützt werden können. Diese Plattform muss benutzerfreundlich, datenschutzkonform und auf die spezifischen Anforderungen des Formats zugeschnitten sein. Zusätzlich sollten begleitende Kommunikationskanäle (z. B. E-Mail-Verteiler, Intranet-Seiten) vorbereitet werden, um die Teilnehmenden gezielt informieren und motivieren zu können.

Für das Projekt wurde eine vorhandene Crowdsourcing-Plattform der Fraunhofer-Gesellschaft um ein Funding-Modul erweitert. Diese Plattform wurde dann im Projekt pilothaft erprobt und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt ([www.crowdinnovation.net](http://www.crowdinnovation.net)).

### Schritt 1.2: Konzeptionsphase – Rollen klären

Im Rahmen eines Crowdcontests gibt es verschiedene Akteursgruppen mit unterschiedlichen Aufgaben und Rechten, die sie vorab bestimmen müssen (siehe Abbildung 7).

- 1. Ideeneinreichende:** Das sind die Mitarbeitenden, deren Ideen im Rahmen des Crowdcontests gesucht werden. Abhängig von der Zielsetzung kann sich der Aufruf an das gesamte Institut richten oder gezielt an bestimmte Gruppen, zum Beispiel wissenschaftliche Mitarbeitende, Verwaltungsmitarbeitende oder einzelne Fachbereiche.
- 2. Investierende:** Diese Gruppe verteilt das bereitgestellte Budget auf die eingereichten Ideen. Die Anzahl der Investierenden sollte so gewählt sein, dass jede Person einen spürbaren Beitrag leisten kann. Gleichzeitig sollte die Gruppe so zusammengesetzt sein, dass sie eine möglichst repräsentative Auswahl der Mitarbeitenden abbildet.
- 3. Schiedsrichter:** Die Gruppe der Schiedsrichterinnen und Schiedsrichter besteht aus neutralen Personen mit fachlichem Hintergrund. Sie stellt sicher, dass die Spielregeln eingehalten werden und die eingereichten Ideen dem übergeordneten Ziel gerecht werden, wie etwa die Steigerung der Verwertung. Zudem können die Schiedsrichter mit der Verteilung von Restmitteln betraut werden. Vor Beginn des Contests muss geklärt werden, ob die Schiedsrichter auch eine Bewertung der Ideenqualität vornehmen sollen oder ob diese Aufgabe ausschließlich den Investierenden übertragen wird.
- 4. Veranstalter:** Die Veranstalter sind für die Konzeption, Umsetzung und Auswertung der Crowdcontests verantwortlich und stehen als Ansprechpersonen während des Wettbewerbs zur Verfügung.

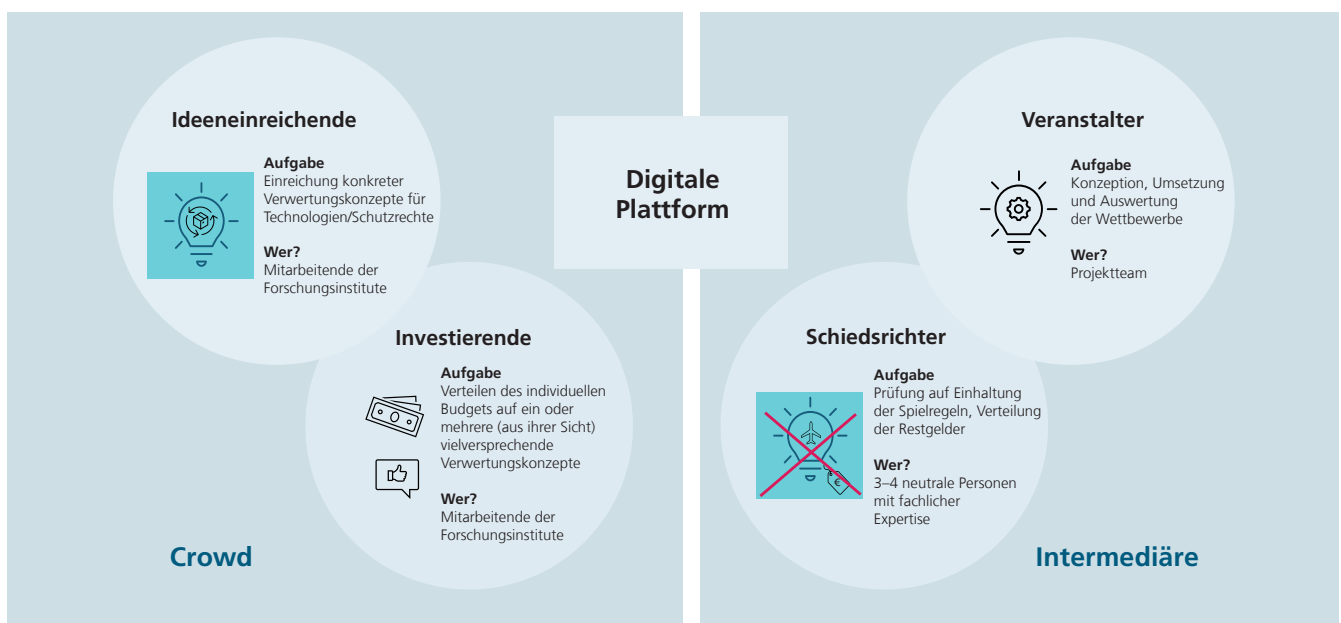


Abbildung 7: Beteiligte Akteursgruppen am Crowdcontest

*Im Rahmen des Projekts wurde an beiden Partnerinstituten jeweils ein Ideenwettbewerb durchgeführt. Angesprochen waren insbesondere Forschende, die Verwertungskonzepte für ihre Technologien einreichen konnten. Bei einem Wettbewerb konnten zusätzlich auch Mitarbeitende aus der Verwaltung Vorschläge zur Steigerung der Verwertungsaktivitäten am Institut einreichen.*

*Die Zahl der Investierenden wurde im ersten Wettbewerb auf maximal 50 Personen begrenzt, im zweiten Wettbewerb auf 60 Personen. Diese vergaben jeweils insgesamt 125.000 Euro an Projektmitteln, d. h. mindestens 2.500 Euro bzw. 2.084 Euro konnten pro Investierendem vergeben werden. Als Investierende durften alle Personen auftreten, auch Ideen-einreichende. Ausgenommen waren lediglich Mitglieder der Schiedsrichtergruppe sowie des Veranstaltungsteams. Ideen-einreichende konnten nicht in ihre eigenen Ideen investieren.*

*Im ersten Wettbewerb setzten sich die Schiedsrichter aus drei Abteilungsleitenden sowie einem Transferbeauftragten des Instituts zusammen. Beim zweiten Wettbewerb übernahm das Veranstaltungsteam selbst die Schiedsrichterfunktion. Veranstalter beider Wettbewerbe war das Projektteam, dem Mitarbeitende aus allen beteiligten Instituten angehörten.*

### Schritt 1.3: Konzeptionsphase – Spielregeln festlegen

Für die erfolgreiche Durchführung eines Crowdcontests sind klare Rahmenbedingungen unerlässlich, um Fairness, Transparenz und Effizienz sicherzustellen. Hier sind die wichtigsten Spielregeln und Rahmenbedingungen, die Sie vorab festlegen sollten:

- 1. Teilnahmebedingungen klären:** Wer darf Projekte einreichen und wer darf sie unterstützen? Sind Einzelpersonen oder Teams zugelassen?
- 2. Ideen definieren:** Welche Themen und Beiträge sind erwünscht oder ausgeschlossen (z. B. Verwertungskonzepte, allgemeine Ideen zur Steigerung der Transferaktivitäten)?
- 3. Virtuelles Budget festlegen:** Wie viel virtuelles Kapital steht pro Person zur Verfügung und wie kann es auf Projekte verteilt werden?
- 4. Gesamtbudget bestimmen:** Wie hoch ist das Budget, das am Ende auf die erfolgreichsten Projekte verteilt wird?
- 5. Ablauf strukturieren:** Wie lange laufen Einreichung und Finanzierungsphase? Wie viele Finanzierungsphasen gibt es? Ist die Unterstützung sichtbar oder anonym?
- 6. Entscheidungsmechanismen regeln:** Wie wird bei Überfinanzierung oder Gleichstand entschieden?
- 7. Umsetzung absichern:** Wie erfolgen Freigabe, Begleitung und Dokumentation der geförderten Projekte? In welchem Zeitraum müssen die Vorhaben umgesetzt sein?

- 8. Transparenz und Kommunikation sicherstellen:** Wie wird der Prozess intern kommuniziert und wie fließen Erfahrungen in die Weiterentwicklung des Formats ein?

*Im Projekt wurden die Spielregeln kompakt in den Einladungs-E-Mails sowie auf der digitalen Plattform kommuniziert. Ergänzend wurden sie in mehreren Informationsveranstaltungen vorgestellt. Hier wurde zugleich für die Teilnahme am Wettbewerb geworben. Darüber hinaus erstellte die Institutsverwaltung eine Förderfibel, die – vergleichbar mit öffentlichen Ausschreibungen – die Rahmenbedingungen ausführlich darlegte. Für aufkommende Rückfragen standen die Veranstalter jederzeit als Ansprechpersonen zur Verfügung.*

### Schritt 2: Durchführung des Crowdcontests

Ein Crowdcontest kann sich über mehrere Monate erstrecken, abhängig von der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Phasen. Bei der Planung ist darauf zu achten, dass zentrale Abschnitte (z. B. Ideeneinreichung oder Bewertung) nicht in typische Urlaubszeiten fallen, um eine möglichst hohe Beteiligung sicherzustellen. Im Folgenden wird ein idealtypischer Verlauf eines Crowdcontests skizziert (siehe auch Abbildung 6):

- **Einreichungsphase:** In dieser Phase reichen die Mitarbeitenden ihre Ideen und Konzepte über die digitale Plattform ein. Neben einem freien Beschreibungstext, ergänzt durch Bilder oder Dokumente, kann ein strukturiertes Template zur Verfügung gestellt werden, das eine einheitliche Darstellung unterstützt. Dieses Template fordert beispielsweise konkrete Angaben zu Zielen, dem erwarteten Nutzen sowie den nächsten geplanten Schritten.
- **Schiedsrichter-Phase:** Die eingereichten Ideen werden anschließend auf die Einhaltung der Spielregeln geprüft und für die Investitionsrunden freigeschaltet. Sollte eine Idee abgelehnt werden, ist dies transparent und nachvollziehbar zu begründen, um das Vertrauen in den Prozess zu stärken und die Akzeptanz des Formats zu sichern.
- **Investitionsrunden:** Die Investierenden sind nun aufgefordert, ihr Budget auf die zugelassenen Ideen zu verteilen, die sie unterstützen möchten. Dabei steht es ihnen frei, ihr gesamtes Budget auf eine einzelne Idee zu setzen oder auf mehrere Ideen aufzuteilen. Sollte sich das Investitionsvolumen besonders bei einer großen Anzahl an Ideen zu breit streuen und keine ausreichende Finanzierung einzelner Projekte ermöglichen, wird eine zweite Investitionsrunde notwendig. In dieser zweiten Runde verbleiben nur diejenigen Ideen, die in der ersten Runde das meiste Kapital einsammeln konnten.

- **Umsetzungsphase:** Erfolgreich finanzierte Ideen werden mit den eingeworbenen Mitteln umgesetzt. Dafür ist den Forschenden ein geeigneter Zeitraum einzuräumen, um die Vorhaben in das laufende Projektgeschäft zu integrieren und belastbare Ergebnisse zu erzielen. Dabei sollte geprüft werden, inwieweit begleitende Transfermaßnahmen von bereits bestehenden Strukturen die Umsetzung sinnvoll unterstützen können (bei Fraunhofer können das etwa Leistungszentren sein).

Um die Mitarbeitenden zu erreichen, wurde der Crowdcontest über verschiedene Kanäle kommuniziert, zum Beispiel per E-Mail, im Intranet und mit gedruckten Flyern. Eine zentrale Rolle spielten außerdem Online-Veranstaltungen, in denen die Crowdcontests vorgestellt und die Mitarbeitenden zur Teilnahme eingeladen wurden. Zusätzlich suchte das Projektteam den persönlichen Austausch und sprach Kolleginnen und Kollegen gezielt vor Ort an, um Interesse zu wecken und Fragen direkt zu klären.

Bei den beiden Contests mit unseren Partnerinstituten war eine vierwöchige Einreichungsphase vorgesehen. Die Contests waren geschlossene Formate auf einer digitalen Plattform

(siehe Abbildung 8), an denen nur Mitarbeitende der jeweiligen Institute teilnehmen und die Ideen sehen konnten. Nach der Einreichungsphase hatten die Schiedsrichter etwa eine Woche Zeit zu prüfen, ob die eingereichten Beiträge den Teilnahmebedingungen entsprachen. Darauf folgten die Investitionsrunden, die jeweils über einen Zeitraum von einer Woche liefen. In beiden Wettbewerben zeigte sich, dass es nur wenige klare Favoriten oder »Ablehnungen« seitens der Crowd gab. Stattdessen erhielten viele Projekte zwar beträchtliche Investitionssummen, verfehlten jedoch auch in der zweiten Finanzierungsrunde ihr angestrebtes Ziel. In unserem Projekt zeigte sich, dass es wichtig ist, sorgfältig abzuwägen, wie viele Konzepte in einer zweiten Runde berücksichtigt werden sollen. In solchen Fällen müssen klare Regeln für die Mittelvergabe festgelegt werden.

Während der Umsetzung ihrer Verwertungskonzepte wurden die Teams vom Leistungszentrum Elektroniksysteme (LZE) mit Coachings begleitet, die auf die Themen abgestimmt waren. Das LZE stand mit Sparring zu Technologiereifegrad, Marketing und Kundenansprache im Zwei-Wochen-Rhythmus zur Seite.

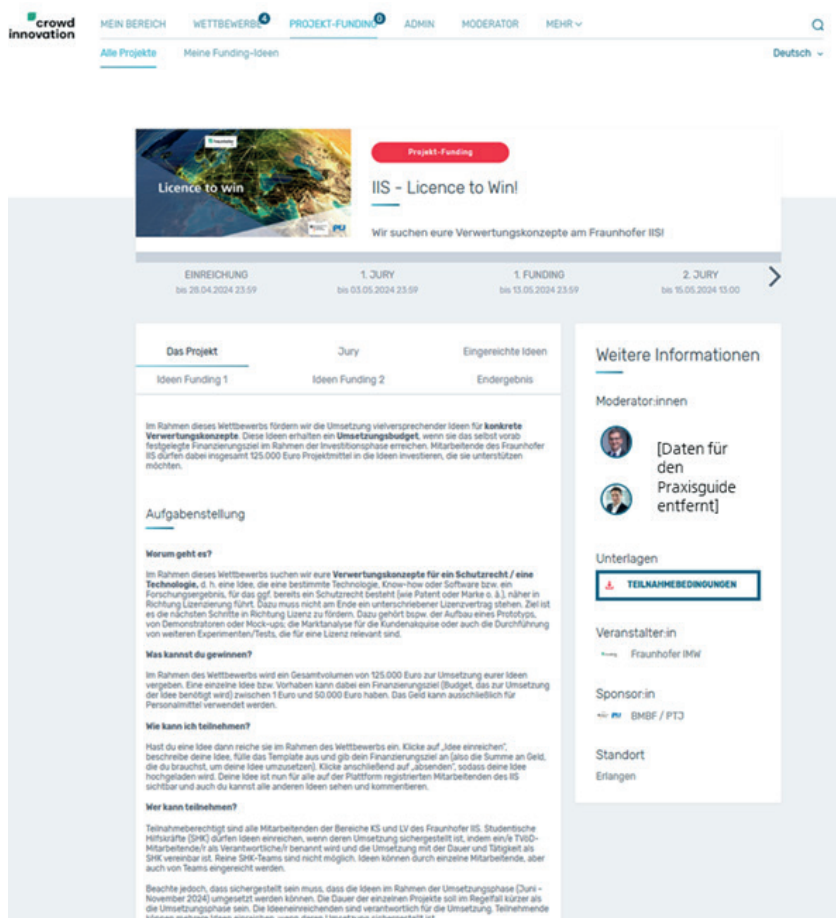


Abbildung 8: Screenshot der digitalen Plattform

### Schritt 3: Nachbereitung des Crowdcontests

Ein wichtiger Bestandteil der Nachbereitung ist, die tatsächliche Umsetzung der finanzierten Ideen zu überprüfen. Diese Rückkopplung ist nicht nur für die interne Qualitätssicherung und ggf. die Fördermittelgeber relevant, sondern auch für die Glaubwürdigkeit des Formats gegenüber den Teilnehmenden.

Im Nachgang sollte ferner eine umfassende Auswertung der Ergebnisse erfolgen und Feedback von Teilnehmenden, Schiedsrichtermittgliedern und internen Stakeholdern eingeholt werden. Eine Dokumentation des Projektverlaufs, der eingereichten Beiträge und der gewonnenen Erkenntnisse bildet die Grundlage für zukünftige Wettbewerbe. Ebenso wichtig ist die Kommunikation im Anschluss: Die Veröffentlichung der Gewinnerbeiträge sowie ein Dank an alle Beteiligten stärken die Communitybindung.

*Um den Dokumentationsaufwand für die Beteiligten möglichst gering zu halten, wurde zum Abschluss der Umsetzungsphase ein standardisiertes Template von ca. zwei DIN A4-Seiten für den Ergebnisbericht bereitgestellt. Darin wurden die konkreten Schritte beschrieben, die unternommen wurden, um die im Wettbewerbsbeitrag dargestellte Verwertungsidee in die Praxis umzusetzen. Zudem wurde der aktuelle Stand der Technologieverwertung dargelegt. Abschließend gab das Team einen Ausblick auf die nächsten geplanten Maßnahmen, um die Technologie weiter in die Verwertung zu überführen.*

#### Was hat es gebracht und wie haben wir gemessen?

Um die Wirkung des Instruments Crowdcontest zu erfassen, ist von Interesse, wie viele Personen dadurch erreicht wurden, welche konkreten Ergebnisse daraus hervorgegangen sind und wie die Mitarbeitenden den gesetzten Anreiz bewerten. Im Zentrum steht dabei die Frage, ob die Teilnahme an den Contests dazu führt, dass Mitarbeitende verstärkt Verwertungsaktivitäten verfolgen und wie sie den gesamten Prozess einschätzen.

Da es sich um ein plattformbasiertes Format handelt, lassen sich einige zentrale Kennzahlen direkt erfassen. Für Einblicke in die Wahrnehmung und Beurteilung des Crowdcontests durch die Mitarbeitenden eignen sich sowohl standardisierte Umfragen als auch vertiefende Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern möglichst aller beteiligten Akteursgruppen, also den Ideeneinreichenden, Investierenden und Veranstaltenden.

*Neben der Auswertung der Plattformdaten nach Abschluss der Contests führten wir mit einigen Monaten Abstand eine Umfrage an beiden Instituten durch. Dabei stellten wir grundlegende Fragen zur Bekanntheit der getesteten Anreize. Sofern die Befragten am Crowdcontest teilgenommen hatten, bezogen sich weiterführende Fragen auf die Wahrnehmung des Anreizes, dessen Wirkungen sowie den damit verbundenen Prozess.*

*Im Projekt wurden die Crowdcontests jeweils einmal an beiden Partnerinstituten durchgeführt (siehe Tabelle 4). Die Resonanz war insgesamt erfreulich hoch: Hohe Anmeldezahlen, ein reges Interesse an Informationsveranstaltungen und eine starke Beteiligung am Wettbewerb spiegeln das wider. Eine hohe Anzahl an eingereichte Ideen, viele Teameinreichungen und das Engagement verlässlicher Investierender trugen zu einer breiten Einbindung der Mitarbeitenden bei. In der Folge gaben nach der erstmaligen Durchführung des Contests bereits rund ein Viertel der Befragten am IISB und ein Drittel am IIS an, den Anreiz zu kennen – ein guter Wert im Vergleich zur Bekanntheit langjährig bestehender Anreize.*

*Zwischen den beiden Contests zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede: Die Beteiligung war im zweiten Durchlauf höher, es wurden mehr Projekte eingereicht, die tendenziell kleiner ausfielen und einen geringeren Finanzierungsbedarf aufwiesen. Möglicherweise diente der erste Contest als Referenz: Er trug zum besseren Verständnis des Verfahrens bei und ermöglichte es, erste Erfahrungen zu nutzen, etwa im Hinblick auf die Erfolgswahrscheinlichkeit unterschiedlicher Finanzierungssummen.*

*Die Interaktion der Teilnehmenden und der Austausch zu den eingereichten Ideen auf der Plattform funktionierten dagegen nur eingeschränkt. Zwar wurde Unterstützung für Verwertungskonzepte teilweise durch »Likes« zum Ausdruck gebracht, jedoch blieb die Kommentarfunktion weitgehend ungenutzt. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der direkte persönliche Kontakt vor Ort am Institut sein.*

*Der Crowdcontest wurde im Rahmen der Befragung (siehe Anhang) überwiegend positiv bewertet. Im Ergebnis sieht die Mehrheit der Befragten die Crowdcontests daher als sinnvolle Ergänzung zur klassischen Vergabe von Fördermitteln. Fast alle Befragten wünschen sich eine Fortsetzung des Formats und ein Großteil wäre bereit, erneut teilzunehmen.*

Tabelle 4: Kennzahlen der beiden Crowdcontests

	1. Contest Fraunhofer IISB	2. Contest Fraunhofer IIS
<b>Anmeldungen von Mitarbeitenden</b>	67	101
<b>Investierende</b>	44	60
<b>Teilnehmende an Infoveranstaltungen</b>	ca. 25	ca. 80
<b>Eingereichte Ideen</b>	8 Einreichungen 6 davon zulässig	14
<b>Anzahl an Einreichungen beteiligter Mitarbeitender</b>	mind. 11	mind. 39
<b>Durchschnittlicher Finanzierungsbedarf</b>	38.837 Euro	24.135 Euro
<b>Geförderte Ideen</b>	4	6
<b>Likes</b>	49	110
<b>Views</b>	180	344
<b>Kommentare</b>	1	3

Bezogen auf die individuelle Wirkung zeigt sich ein ambivalentes Bild: Während ein Teil der Befragten, also auch Investierende und Außenstehende, angab, durch den Crowdcontest zur stärkeren Verwertung des eigenen Wissens motiviert worden zu sein, verneinte ein ähnlich großer Anteil diese Wirkung. Unter den Ideeneinreichenden lag die Zustimmung allerdings deutlich höher: Zwei Drittel unterstützten die Aussage, niemand lehnte sie vollständig ab.

Weiterhin identifizierten wir mehrere indirekte Effekte. Viele der Befragten gaben an, dass ihre Forschung durch die Teilnahme am Crowdcontest sichtbarer geworden sei. Zudem förderte das Format die Fähigkeit zur verständlichen Darstellung eigener Ideen. Die Befragten wussten außerdem mehr über die Projekte ihrer Kolleginnen und Kollegen. Die Netzwerkbildung wurde hingegen unterschiedlich bewertet: Während einzelne Befragte von neuen Kontakten berichteten, blieb der Effekt bei der Mehrheit aus.

Hinsichtlich der Beurteilung des Bewerbungsprozesses zeigte sich eine klare Diskrepanz zwischen Teilnehmenden und Nicht-Teilnehmenden. Erstere bewerteten den Aufwand mehrheitlich als gering und den Ablauf als gut verständlich. Dagegen nannten mehrere Außenstehende den (vermuteten) Aufwand als expliziten Grund für ihre Nichtteilnahme.

Bezüglich des Auswahlprozesses gab die deutliche Mehrheit der Befragten an, die Entscheidungsfindung im Crowdcontest im Vergleich zu traditionellen Förderverfahren als deutlich schneller zu erleben. Das spricht für einen klaren zeitlichen

Vorteil des Formats, insbesondere im Kontext anwendungsnaher Verwertungsprojekte, in denen eine zügige Umsetzung häufig entscheidend ist. Die Transparenz des Auswahlprozesses wurde von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen: Während einige Befragte den Auswahlprozess als nachvollziehbar empfanden, äußerten andere Zweifel daran, wie und nach welchen Kriterien die Entscheidungen tatsächlich getroffen wurden. So wurde vermutet, dass bei der Mittelvergabe durch die Investierenden neben wissenschaftlicher Qualität und Innovationsgrad auch soziale und praktische Erwägungen eine Rolle spielten. Dies wurde von einigen Teilnehmenden kritisch gesehen.

Die Förderphase selbst wurde von den Befragten, deren Projekte unterstützt wurden, überwiegend positiv bewertet. Die Förderung ermöglichte, externe Partner besser anzusprechen und stärker einzubeziehen (z. B. im konkreten Beispiel für eine gemeinsame Prototypenentwicklung). Sie erlaubte auch eine stärkere Orientierung an industriellen Bedarfen. Für nicht geförderte Personen war die Ablehnung ihrer eingereichten Konzepte in der Regel nachvollziehbar, ohne dass dadurch das Vertrauen in das Verfahren grundsätzlich beeinträchtigt wurde.

Trotz der insgesamt positiven Einschätzung wurden auch kritische Punkte geäußert. Um Crowdcontests als ergänzendes Instrument in der Verwertungsförderung zu etablieren, sollten die positiven Aspekte gezielt gestärkt und die genannten Kritikpunkte systematisch aufgegriffen und bearbeitet werden.

**Tabelle 5: Ergebnisse der Crowdcontests**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Effekte auf Wissen</b>	Durch die Teilnahme am Wettbewerb wurden Forschungsaktivitäten und Verwertungsideen sowie die dahinterstehenden Köpfe und Teams innerhalb der Institute (noch) sichtbar.	
<b>Effekte auf Arbeitsatmosphäre</b>	<p><i>Der Wettbewerbscharakter birgt potenzielle Risiken für das Arbeitsklima, kann aber bei kluger Gestaltung auch zu Engagement, Sichtbarkeit und Zusammenarbeit (und sogar Spaß) beitragen. Strategisches Abstimmungsverhalten und unzureichende Transparenz bei der Auswahl der Investierenden wurden als Kritikpunkte genannt; diese gilt es zu berücksichtigen.</i></p> <p><i>Die Nichtförderung von Ideen wird in der Regel akzeptiert und das Vertrauen in das Verfahren grundsätzlich nicht beeinträchtigt.</i></p>	
<b>Herausforderungen</b>	<p><i>Die technische Implementierung der Plattform brachte beim erstmaligen breit angelegten Einsatz zahlreiche unerwartete Probleme mit sich, die schnelle Reaktionen, flexible Lösungen, zusätzliche Kommunikation und Geduld seitens der Mitarbeitenden verlangten.</i></p> <p><i>Es zeigte sich, dass viele Mitarbeitende zahlreiche Projekte für unterstützenswert hielten, sodass nur wenige Projekte ihren individuellen Finanzierungsbedarf direkt oder überhaupt erreichten.</i></p>	<p><i>Trotz der Behebung der meisten Bugs war auch die zweite Runde mit ähnlichen Herausforderungen verbunden, da neue Funktionen implementiert wurden.</i></p>
<b>Integration in den Alltag</b>	<p><i>Die Laufzeit des Contests von mehreren Monaten erfordert einen detaillierten Abgleich mit Abwesenheitszeiten (Feiertage, Urlaubszeiten), um dem Großteil der Beteiligten eine fortwährende Teilnahme zu ermöglichen.</i></p> <p><i>Eine kontinuierliche begleitende Kommunikation ist unerlässlich, da nur wenige Teilnehmende ohne direkte Ansprache auf der Plattform aktiv wurden.</i></p>	
<b>Effekte auf Transfer</b>	<p><i>Vier Projekte erhielten finanzielle Unterstützung für die nächsten Schritte bei der Umsetzung ihrer Verwertungsideen und wurden dabei vom Leistungszentrum Erlangen (LZE) begleitet.</i></p> <p><i>Die Dauer der Entscheidungsfindung wird als deutlich kürzer im Vergleich zu traditionellen Förderverfahren angesehen. Das ist insbesondere bei anwendungsnahen Verwertungsprojekten von Vorteil, da Ideen schneller umgesetzt, Kooperationen zügiger angebahnt und Innovationspotenziale zeitnah ausgeschöpft werden können.</i></p> <p><i>Wie sich der Anreiz auf die Motivation der Teilnehmenden auswirkt, ihr Wissen verstärkt zu bewerten, wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. Es lässt sich daher nur schwer abschätzen, ob Verwertungsprojekte durch die Förderung beschleunigt bzw. überhaupt erst ermöglicht wurden oder ob Mitnahmeeffekte eine Rolle spielten. Für viele Teilnehmende dürfte der Contest, wie ein Befragter angab, jedoch der konkrete Anlass gewesen sein, die nächsten Schritte zu planen und zu verschriftlichen.</i></p>	<p><i>In der 2. Runde waren es sechs weitere Ideen, die diese Förderung und Unterstützung erhielten.</i></p>

**Und wie kann es noch gelingen?**

**I. Crowdcontest für Verwaltungsmitarbeitende**

Verwaltungseinheiten verfügen über vielfältige und praxisnahe Erfahrungen zu Transferprozessen, Schnittstellen und bestehenden Hürden. Dieses Wissen bleibt jedoch häufig implizit und ungenutzt. Ein internes Beteiligungsformat, das sich ausschließlich an Verwaltungsmitarbeitende richtet, kann dieses

Know-how aktivieren und sichtbar machen. Es können gezielt Ideen dazu gesammelt werden, wie Prozesse, Services oder institutionelle Strukturen verbessert werden können, um die Verwertung von Forschungsergebnissen am Institut wirksam zu unterstützen. Der niedrigschwellige, partizipative Ansatz erhöht die Sichtbarkeit und Wertschätzung von administrativem Wissen und kann zur Entwicklung konkreter, anschlussfähiger Maßnahmen führen.

## II. Öffnung für die Gesellschaft

Spannend wäre auch die Idee, einen öffentlich ausgeschriebenen Crowdcontest zu gestalten, der gezielt gesellschaftliche Akteure einbezieht. Sofern der Schutz geistigen Eigentums vorab sichergestellt ist, kann ein solches Format dazu beitragen, potenzielle Anwendungspartner zu identifizieren.

Gesellschaftliches Feedback kann eingeholt und die Sichtbarkeit für anschließende Verwertungswege erhöht werden, etwa durch Ausgründung oder Lizenzierung. In Kombination mit etablierten Transfermechanismen bietet es zusätzliche Ansatzpunkte, um den Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zu vertiefen und neue Impulse für die Verwertung zu gewinnen.

### Fazit

Crowdcontests sind ein wirkungsvolles Instrument, um Verwertungsaktivitäten gezielt anzustoßen, sichtbar zu machen und eine breitere Beteiligung an Transferprozessen zu ermöglichen. Sie regen dazu an, Transferideen strukturiert zu entwickeln und fördern den Austausch zwischen verschiedenen Akteursgruppen innerhalb der Organisation. Durch die partizipative Mittelvergabe entsteht zusätzlich ein frühes Feedback zu den Erfolgsaussichten einzelner Ideen.

Allerdings ist die Umsetzung anspruchsvoll: Die Einführung eines Crowdcontests erfordert eine sorgfältige Konzeption,

klare Spielregeln, passende technische Infrastruktur und kontinuierliche Kommunikation. Damit sich der Aufwand lohnt und das Format dauerhaft Wirkung entfaltet, sollten klare Verantwortlichkeiten benannt und das Verfahren strukturell verankert werden. Dies sollte idealerweise im Zusammenspiel von Transferbeteiligten, Verwaltung und Wissenschaft geschehen. Nur so kann ein fairer, transparenter und glaubwürdiger Prozess entstehen, der langfristig zur Stärkung der Transferkultur beiträgt.

## 4.3 Transfer Awards

<b>Definition</b>	Der Begriff Award (englisch für »Auszeichnung« oder »Preis«) bezeichnet eine formelle Auszeichnung oder Ehrung, die einer Person, Gruppe oder Organisation verliehen wird. Ein Award wird auf Grundlage festgelegter Kriterien vergeben, um besondere Leistungen oder Erfolge öffentlich anzuerkennen. Hinter dem Transfer Award steht die gezielte Anerkennung von Erfolgen im Bereich Technologietransfer.
<b>Kurzbeschreibung</b>	Der klassische Anreiz von Preisverleihungen wird für den Technologietransfer-Kontext neu ausgestaltet. Stellschrauben für neue Awards betreffen das Ziel, die Zielgruppe sowie das Vergabeverfahren.
<b>Adressiertes Problem</b>	Bisherige Preise in Forschungseinrichtungen beziehen sich meist nur auf Forschende oder Einzelpersonen und lassen somit andere am Transfer beteiligte Personen außen vor. Zudem sind bisherige Awards meist ausschließlich an die finanziellen Mittel gebunden, die im Rahmen der Technologietransferleistung erworben wurden.
<b>Zielgruppen</b>	Verwaltungsmitarbeitende, wissenschaftliche Mitarbeitende
<b>Ziele</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Steigerung der Motivation durch Wertschätzung</li> <li>2. Erhöhung der Sichtbarkeit von Transfer-Aktivitäten</li> <li>3. Schaffung/Sichtbarkeit von Vorbildern am Institut</li> </ol>
<b>Aufwand</b>	<p>Vorbereitung: +</p> <p>Umsetzung: +</p> <p>Nachbereitung: +</p>
<b>Benefits</b>	Transfer Awards stellen durch den geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand eine niedrigschwellige Möglichkeit der Wertschätzung von Mitarbeitenden dar. Zudem schafft er positive Vorbilder.

## Warum und wann sind Transfer Awards relevant?

Awards sind ein gängiger Anreiz in Wissenschaft und Wirtschaft. Zahlreiche Formen sind vertreten – vom weltbekannten Nobelpreis für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über »Manager of the Year« bis hin zu Best Paper Awards. Diese Form des Anreizes erfüllt das menschliche Bedürfnis nach sozialer Anerkennung (Frey & Gallus, 2015).

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, gibt es auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zahlreiche Auszeichnungen. Ein prominentes Beispiel im Fraunhofer-Kontext ist der Joseph-von-Fraunhofer-Preis, der jährlich an bis zu drei Forscherteams verliehen wird und mit 50.000 Euro dotiert ist. Die Eingangsbefragung unter Mitarbeitenden an den Partnerinstituten ergab jedoch, dass selbst dieser renommierte Preis nicht allen bekannt war. Noch geringer war die Bekanntheit institutsinterner Auszeichnungen. Intransparent gestaltete Auswahlprozesse, fehlende Kommunikation und eine einseitige Ausrichtung auf wissenschaftliche Leistungen tragen dazu bei, dass Transferleistungen häufig unter dem Radar bleiben.

Transfer Awards setzen hier an: Sie bieten eine gezielte Möglichkeit, Leistungen im Technologietransfer sichtbar zu machen, diese breiter anzuerkennen und neue Vorbilder zu schaffen – auch jenseits der klassischen Wissenschaftskarriere.

## Wen es interessiert: die Theorie dahinter

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Motivation von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu steigern. Eine davon sind laut Lam (2011) sogenannte Ribbons – also Anerkennung in Form von

Auszeichnungen oder Awards. Solche Auszeichnungen gehen auf das Bedürfnis nach (sozialer) Anerkennung ein und gelten als extrinsische Anreize. In Form von Titeln, Orden, Medaillen oder Preisen können sie kostengünstig umgesetzt werden, oft mit großer Wirkung.

Auszeichnungen fördern zwischenmenschliche Beziehungen, etwa wenn sich Teams gemeinsam bewerben oder Mitarbeitende im Nachgang auf eine Verleihung angesprochen werden. Gleichzeitig können sie die intrinsische Motivation stärken und den sozialen Status erhöhen. Sofern sie mit Sachwerten verknüpft sind, können sie sogar steuerfrei sein (Frey & Neckermann, 2006).

Allerdings zeigen Studien von Freeman, Huang und Li (2019) sowie Li und Lu (2022), dass nach der Preisverleihung die Motivation und Leistung der ausgezeichneten Personen wieder abfallen kann. Häufig strengen sich einzelne Beschäftigte oder Teams vor der Preisvergabe besonders stark an, doch dieses Leistungsniveau lässt sich nur selten langfristig aufrechterhalten. Nach dem Höhepunkt der Auszeichnung pendelt sich die Leistung oft wieder auf dem ursprünglichen Niveau ein. Umso wichtiger ist es, Awards nicht als einmalige Belohnung zu verstehen, sondern sie als gezielten Anreiz in eine breitere Transferstrategie einzubetten.

## Wie funktioniert die Umsetzung?

Abbildung 9 zeigt die wichtigsten Schritte bei der Einführung eines Awards von der Vorbereitung bis hin zur Verleihung. Bei Bedarf können die Gewinnerinnen und Gewinner auch noch im Nachgang begleitet werden, etwa wenn der Gewinn ein Coaching ist.

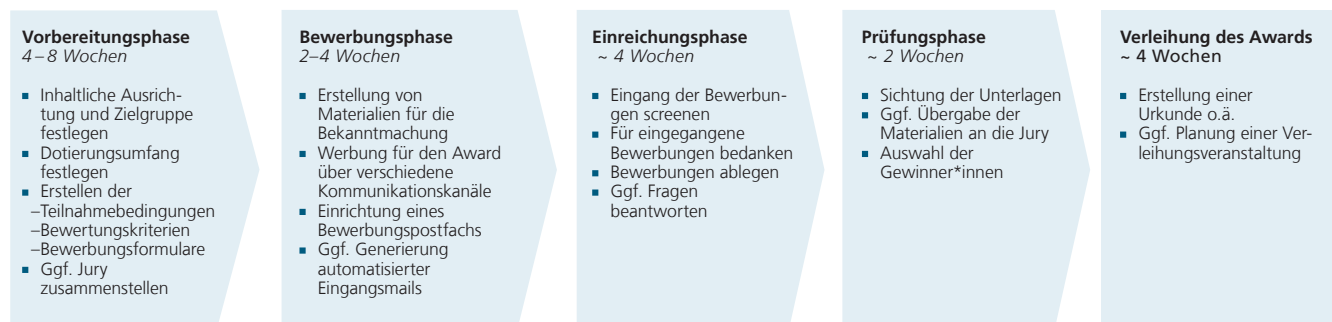


Abbildung 9: Übersicht der Umsetzungsschritte für einen Transfer Award

## Schritt 1: Vorbereitungsphase – grundlegenden Rahmen für den Award konzipieren

Zunächst müssen Ziel, Zielgruppe, Dotierungsumfang und Vergabekriterien festgelegt werden. Die zentrale Frage ist die Leistung, für die ein Award vergeben werden soll. Dies kann einen spezifischen Transferkanal betreffen, aber auch eine bestimmte Erfolgskennzahl wie Einnahmen durch den Transfer, Wirkung, Kundenzufriedenheit o. ä. Es braucht zudem eine spezifische Zielgruppe, die mehr Anerkennung für ihren Beitrag zum Technologietransfer erfahren soll. Dabei kann hier ein innovativer Ansatz genutzt werden, indem neben wissenschaftlichen Mitarbeitenden auch Promovierende oder Mitarbeitende aus der Verwaltung – allein oder im Team – geehrt werden. Auf Basis der gewählten Zielgruppe ist anschließend zu überlegen, was diese am meisten motivieren würde (beispielsweise Gelder für Weiterbildungen, Zugang zu Netzwerken, private Zahlungen etc.). Dementsprechend ist der Dotierungsrahmen festzulegen. Zuletzt müssen noch die Vergabekriterien festgelegt sowie das Vergabeverfahren beschlossen werden. Das Vergabeverfahren kann von einer Jury aus der Belegschaft, Externen und Experten und Expertinnen durchgeführt werden oder auch ein Voting beinhalten.

*Das Projekt hat sich für einen Award für die beste Teamleistung entschieden. Auf den Transentive Award konnten sich Teams ab zwei Personen bewerben. Verwaltungsmitarbeitende konnten ebenfalls Teil des Teams sein. Maßgeblich für die Auswahl des Gewinnerteams war der Nachweis eines »erfolgreichen« Verwertungsprojekts.*

### Schritt 1a: Bewertungsmatrix erstellen

Damit die Vergabe des Awards nach transparenten Bestimmungen ablaufen kann, bedarf es klarer Bewertungskriterien, idealerweise mit Beispielen für jedes Kriterium.

*Erfolg wurde in diesem Fall nicht nur nach wirtschaftlichen Kriterien definiert, sondern auch nach qualitativen Faktoren. Bewertet wurde nach insgesamt sechs Kriterien aus den drei Kategorien »Vorgehensweise«, »Umgang mit Herausforderungen« und »wirtschaftliche Aspekte«. Die Kategorien leiten sich teilweise aus der Erstbefragung zu Motiven und Hürden im Transfer ab. Bei dieser Befragung wurde der Nutzen bzw. die Sinnstiftung als häufigstes Motiv genannt und daher in die »Vorgehensweise« inkludiert. Die Bewertungsmatrix befindet sich im Anhang.*

### Schritt 1b: Teilnahmebedingungen formulieren

Je transparenter kommuniziert wird, wer die Auszeichnung für welches Verhalten oder welche Tätigkeit bekommen soll, desto

eher können Mitarbeitende die Auswahl nachvollziehen. Die Teilnahmebedingungen sollten daher eine konkrete Beschreibung der ausgezeichneten Leistung, des Preisgelds und seiner Verwendung sowie ggf. der einzuhaltenden Fristen beinhalten.

*Im vorliegenden Beispiel bestehen die Teilnahmebedingungen aus den folgenden Punkten (siehe Anhang):*

- *Gegenstand: Warum wird dieser Preis vergeben?*
- *Empfänger: Wer kann teilnehmen?*
- *Ideen: Was zählt als Verwertungserfolg?*
- *Art, Umfang und Höhe: Wie viel Preisgeld gibt es, wofür kann es ausgegeben werden?*
- *Ablauf der Vergabe: Welche Fristen sind einzuhalten? Wann findet die Verleihung statt?*
- *Nachweis und Prüfung der Vergabe: Nur öffentlich geförderte Projekte werden ausgezeichnet, Haftungsausschluss*

### Schritt 1c: Bewerbungsformular erstellen

Zu diesem Schritt gehört der Entwurf eines Bewerbungsformulars, damit alle Bewerberinnen und Bewerber die gleichen Fragen beantworten. Die Fragen sollten mit den Bewertungskriterien verknüpft sein. Es kann hilfreich sein, zusätzliche Dokumente, Fotos oder Präsentationen bei der Bewerbung zuzulassen, um der Jury mehr Kontext zu geben.

*Um sich zu bewerben, mussten die Teams ein Bewerbungsformular ausfüllen und konnten zusätzlich eine kurze Präsentation zum jeweiligen Projekt einreichen. Das Bewerbungsformular befindet sich im Anhang.*

### Schritt 2: Bewerbung des Transfer Awards

Wenn Mitarbeitende nicht wissen, dass es eine Auszeichnung zu gewinnen gibt, können sie nicht teilnehmen. Daher bedarf es geeigneter Marketingmaßnahmen, beispielsweise im Intranet oder über Poster, die an häufig besuchten Orten im Unternehmen platziert werden.

*In unserem Fall wurde der Award über das Intranet und im Haus beworben. Ein QR-Code wurde hier nicht angeboten, da das Intranet nur aus einer VPN-Verbindung erreichbar ist und nicht alle über ein Diensthandy verfügen. Eine mobil aufrufbare Verbindung wäre im Sinne der User-Experience noch besser gewesen.*

**Tabelle 6: Übersicht Transfer Awards**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Bewerbungen</b>	7 Bewerbungen aus 6 Bereichen des Instituts	5 Bewerbungen aus 4 Bereichen des Instituts
<b>Gewinnerteams</b>	5 Personen	13 Personen
<b>Testzeitraum</b>	August 2023 bis November 2024	Oktober 2024 bis Dezember 2024
<b>Empfänger*innen der Transentive Awards</b>	Mitarbeitende des IIS	Mitarbeitende des IIS
<b>Variante</b>	Beste Teamleistung im Bereich Verwertung	Beste Teamleistung im Bereich Verwertung

### Schritt 3: Einreichungsphase

In dieser Phase können sich die Teams oder Personen, je nach Ausgestaltung, auf den Award bewerben. Dazu ist die Einrichtung eines Funktionspostfachs sinnvoll, in dem alle Bewerbungen ankommen. Alle Teilnehmenden erhalten eine (automatisierte) Bestätigung über den Eingang der Bewerbung. Zudem ist eine Person erforderlich, die regelmäßig überprüft, ob Fragen oder Rückmeldungen eingegangen sind. Die Bewerbungen sollten dann an einem zentralen Ort für die Initiatoren und das Schiedsrichter-Gremium abgelegt werden.

*Im Falle des Transentive Awards gab es das Funktionspostfach [transentive-award@iis.fraunhofer.de](mailto:transentive-award@iis.fraunhofer.de). Alle eingegangenen Bewerbungsunterlagen wurden in einem für das Projektteam einsehbaren Ordner abgelegt und den Schiedsrichtern für die Bewertung zur Verfügung gestellt.*

### Schritt 4: Jury und Auswahl der Gewinnerinnen und Gewinner

Es werden geeignete Personen gebraucht, die die eingereichten Bewerbungen bewerten. Idealerweise besteht eine Jury aus einer ungeraden Zahl an erfahreneren Mitarbeitenden.

*Ein aus drei Personen zusammengesetztes Schiedsrichter-Gremium hatte je Runde eine Woche Zeit, die Bewerbungsformulare und die Präsentationen zu sichten und ihr Ergebnis in der Bewertungsmatrix festzuhalten.*

### Schritt 5: Verleihung

Es sollte ein geeigneter Rahmen ausgewählt werden, der für eine Auszeichnung angemessen ist, wie beispielsweise ein Sommerfest oder eine Weihnachtsfeier. Auszeichnungen sollten von Personen in Leitungspositionen vergeben werden, um die Besonderheit der Leistung zu unterstreichen.

*Verliehen wurde der Award im Rahmen der Weihnachtsfeier durch die Institutsleitung mit einer Urkunde und dem Preisgeld von 5.000 Euro. Die Teams konnten das Geld gemäß den internen Richtlinien ausgeben, also beispielsweise für Konferenzbesuche oder externe Coachings.*

*Bei der ersten Runde gab es sieben Bewerbungen aus sechs Bereichen mit einem fünfköpfigen Gewinnerteam. In der zweiten Runde gab es fünf Bewerbungen aus vier Bereichen mit einem 13-köpfigen Gewinnerteam.*

### Schritt 6: Nutzung des Preises

Damit die ausgezeichneten Personen einen Nutzen aus ihren Preisen ziehen können, ist meistens irgendeine Form der Umwandlung notwendig. Eine direkte Auszahlung an die Mitarbeitenden ist teilweise weder erlaubt noch sinnvoll. Wenn Leistungen von Dritten bezogen werden, beispielsweise in Form von externen Coachings oder Teambuilding-Maßnahmen, müssen möglicherweise die Verwaltungseinheiten mitwirken.

*Im Fall der Transentive Awards hat das erste Team das Preisgeld für ein externes Coaching verwendet. Das zweite Team hat das Geld für die Reise- und Durchführungskosten eines Workshoptags inkl. Werksführung beim Industriepartner genutzt.*

### Schritt 7: Nachbereitung

Im Nachgang sollte die Wirkung des Anreizes untersucht und Verbesserungspotenziale erfragt werden (siehe nächster Abschnitt).

### Was hat es gebracht und wie haben wir gemessen?

Zur Wirkungsmessung eignen sich eine Umfrage oder Gespräche mit Personen, die ausgezeichnet wurden. Evaluiert werden kann beispielsweise, ob die Auszeichnung als angemessen

empfundene wird, um Transferaktivitäten zu steigern, ob das Bewerbungsformular optimierbar ist oder ob die Marketingaktivitäten wirksam sind. Als Erhebungszeitraum eignen sich zwei Zeitpunkte: Nach den Verleihungen sollte eine Befragung durchgeführt werden, um herauszufinden, ob vor dem nächsten Durchlauf Anpassungsbedarf besteht. Eine zweite Befragung kann ggf. vor der Einführung der Awards sinnvoll sein, um die Reaktion der Mitarbeitenden abschätzen zu können.

*Wir haben unter den Mitarbeitenden des Partnerinstituts nach der ersten Preisverleihung eine Umfrage via Microsoft Forms durchgeführt. Die Fragen reichten von der allgemeinen Bekanntheit des Awards über Teilnahmebedingungen und Marketing bis hin zum Bewerbungsformular. Manche Fragen wurden nur Mitarbeitenden angezeigt, die bei dem Anreiz mitgemacht hatten. Ziel war es, ggf. Optimierungspotenziale für die zweite Runde zu nutzen.*

*Teilgenommen haben insgesamt 27 Mitarbeitende. Sechs von insgesamt 20 Mitarbeitenden hatten sich auf die erste Runde des Transentive Awards beworben. Nicht alle Antworten waren verpflichtend, daher variiert die Anzahl teilweise. 20 der 27 Personen war der Transentive Award bekannt.*

*Auf die Frage, ob die Mitarbeitenden den Transentive Award für ein sinnvolles Mittel zur Steigerung der Verwertungsaktivitäten halten, zeigt sich ein gemischtes Bild. Dennoch stimmt*

*die Mehrheit der Befragten der Sinnhaftigkeit zu. Bei Verbesserungsvorschlägen wiesen manche Teilnehmenden darauf hin, dass nur eine Projektpräsentation als Bewerbung geeigneter und mit weniger Arbeit verbunden gewesen wäre.*

*Die letzte Frage, die wieder an alle Mitarbeitenden gerichtet war, lautete: »Gibt es noch etwas anderes, dass Du uns für die nächste Runde des Transentive Awards mitgeben willst?«. Die Antworten zeigten einerseits, dass innerhalb des Instituts Frustration über administrative und bürokratische Verwertungsprozesse herrscht. Andererseits fanden wir heraus, dass die Mitarbeitenden dem Award mehrheitlich positiv gegenüberstehen, sich aber mehr Marketing und Ermutigung insbesondere von den Führungskräften gewünscht hätten.*

*In der Abschlussbefragung des Gesamtprojekts wurde zusätzlich erfragt, wie die Mitarbeitenden vom Transfer Award erfahren haben. Hier gaben die meisten Mitarbeitenden den Kanal E-Mail an. Außerdem wurde gefragt, ob sie der Meinung waren, dass die Awards auf die gesetzten Ziele einzahlen. Die Awards sollten die Motivation zum Transfer durch Wertschätzung steigern, die Sichtbarkeit von Transfer-Aktivitäten erhöhen und Vorbilder am Institut schaffen. Die Motivation zum Transfer konnte bei den Befragten nur teilweise gestärkt werden. Die anderen beiden Ziele konnten hingegen erreicht werden.*

**Tabelle 7: Erhebungsmethoden für den Transfer Award**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Methode</b>	Befragung	Befragung
<b>Häufigkeit</b>	Einmalig nach der Verleihung	Einmalig nach der Verleihung
<b>Gegenstand</b>	Bewerbungskriterien, -formular, generelle Vergabe	Bewerbungskriterien, -formular, generelle Vergabe

**Tabelle 8: Ergebnisse Transfer Awards**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Bewerbungen</b>	7 Bewerbungen aus 6 Bereichen des Instituts	5 Bewerbungen aus 4 Bereichen des Instituts
<b>Gewinnerteams</b>	5 Personen	13 Personen
<b>Testzeitraum</b>	August 2023 bis November 2024	Oktober 2024 bis Dezember 2024
<b>Empfänger*innen der Transentive Awards</b>	Mitarbeitende des IIS	Mitarbeitende des IIS
<b>Variante</b>	Beste Teamleistung im Bereich Verwertung, Gewinn: externes Coaching	Beste Teamleistung im Bereich Verwertung, Gewinn: Workshop mit Werksführung beim Industriepartner
<b>Effekte auf die Motivation zum Transfer</b>	Gemischtes Bild, die Mehrheit findet, dass der Transfer Award ein geeignetes Mittel zur Steigerung der Motivation zum Transfer ist.	Ähnliches Bild wie bei der ersten Befragung.
<b>Effekte auf die Sichtbarkeit von Vorbildern</b>	Hier waren die Mitarbeitenden teilweise enttäuscht – die Bewerbungen und Teams wurden erst sehr spät im Intranet vorgestellt.	Auch nach der zweiten Runde bestand diese Kritik noch, jedoch stimmten die Mitarbeitenden zu, dass sich die Transfer Awards prinzipiell zur Schaffung neuer Vorbilder am Institut eignen.
<b>Herausforderungen</b>	Die Vergabe eines Preisgeldes war in den engen Organisationsrichtlinien eine Herausforderung, sodass sich der Gewinn teilweise eher nach einer Zusatzaufgabe als nach einer Auszeichnung angefühlt hat.	

**Und wie kann es noch gelingen?**

**I. Beste Unterstützung aus der Verwaltung**

Viele bestehende Preise in Forschungseinrichtungen richten sich ausschließlich an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Dabei wird oft unterschätzt, welchen essenziellen Beitrag Mitarbeitende in der Verwaltung und im Transfersupport leisten – etwa bei rechtlichen Fragen rund um Patente und Lizenzen, bei Projektkalkulationen oder in der administrativen Abwicklung von Kooperationsprojekten. Ein Award für die beste Unterstützungsleistung macht diese oft unsichtbare, aber zentrale Arbeit sichtbarer und trägt dazu bei, Verständnis und Wertschätzung für unterstützende Rollen zu stärken.

**II. Impact Award – Wirkung sichtbar machen**

Transfer ist dann besonders erfolgreich, wenn er Wirkung entfaltet – sei es in der Gesellschaft, bei Anwenderinnen und Anwendern oder in Partnerunternehmen. Ein Impact Award zeichnet Projekte oder Teams aus, deren Transferaktivitäten

nachweislich zu Veränderungen geführt haben: z. B. durch eine neue Anwendung in der Praxis, ein verbessertes Produkt oder einen messbaren gesellschaftlichen Beitrag. Die Bewertung kann qualitativ erfolgen, etwa durch Praxisberichte oder externe Testimonials. Sie lenkt den Blick bewusst auf die »Story hinter dem Transfer«, nicht nur auf monetäre Ergebnisse.

**III. Failure Award / Learning Opportunity:**

»I have not failed. I've just found 10,000 ways that won't work.« (Thomas Edison) Scheitern ist ein natürlicher Bestandteil von Innovations- und Forschungsprozessen. Dennoch wird in vielen Organisationen noch zu wenig offen über Misserfolge gesprochen. Formate wie die »Fuck-Up-Nights« zeigen, dass ein Umdenken möglich ist. Ein Failure Award kann diese Haltung stärken, indem er Mut und Lernbereitschaft würdigt – auch dann, wenn der Transferversuch nicht erfolgreich war. Die Bewertung solcher Beiträge bleibt jedoch subjektiv und erfordert ein sensibles Vorgehen bei der Auswahl und Kommunikation.

**Fazit**

Awards erfüllen das menschliche Bedürfnis nach sozialer Anerkennung – ein zentraler Treiber von Motivation. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig: Es können Einzelpersonen oder Teams ausgezeichnet werden, mit großen oder kleinen Preisen, für wirtschaftliche Erfolge oder ideelle Beiträge. Wenn sie richtig kommuniziert werden, tragen Awards dazu bei, bisher wenig sichtbare Tätigkeiten wie beispielsweise

Transferaktivitäten stärker in den Fokus zu rücken. Sie können neue Vorbilder schaffen, Wertschätzung ausdrücken und Motivation fördern. Gleichzeitig ist ihre Umsetzung vergleichsweise einfach. Damit eignen sie sich hervorragend als Einstieg in die Anreizgestaltung oder als sinnvolle Ergänzung in bestehenden Anerkennungssystemen.

## 4.4 Transfer-Onboarding

<b>Definition</b>	Onboarding bezeichnet im Personalmanagement alle Maßnahmen, die dazu dienen, neue Mitarbeitende strukturiert in ein Unternehmen oder eine Organisation einzugliedern – fachlich, sozial und kulturell. Ziel ist es, den Einstieg zu erleichtern und eine schnelle Integration in Arbeitsprozesse sowie in das Team zu ermöglichen. Transfer-Onboarding beschreibt die Integration von Technologietransferthemen in den Onboarding-Prozess.
<b>Kurzbeschreibung</b>	Dieses Anreizinstrument macht Technologietransfer zu einem festen Bestandteil des Einarbeitungsprozesses neuer (wissenschaftlicher) Mitarbeitenden.
<b>Adressiertes Problem</b>	Ob und wie viel neue Mitarbeitende bei ihrem Einstieg von Verwertungsprozessen mitbekommen, hängt sehr stark von der einarbeitenden Person ab. Standardisierte Prozesse, Informationen und/oder Seminare zu Technologietransfer fehlen oft im Onboarding-Prozess in Wissenschaftseinrichtungen.
<b>Zielgruppen</b>	Neu eingestellte Mitarbeitende aus Wissenschaft und Verwaltung
<b>Ziele</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schaffung von Bewusstsein für Verwertungsaktivitäten</li> <li>2. Verfügbarkeit von notwendigen Informationen für Verwertungsaktivitäten</li> </ol>
<b>Aufwand</b>	<p>Vorbereitung: ++</p> <p>Umsetzung: ++</p> <p>Nachbereitung: +</p>
<b>Benefits</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frühe Sensibilisierung für Transfer und schneller Wissensaufbau: Neue Mitarbeitende erfahren von Beginn an, welche Bedeutung Technologietransfer in der Einrichtung hat – das schafft Bewusstsein und Akzeptanz.</li> <li>2. Verringerung von ungleich verteilten Wissensständen: Alle neuen Kolleginnen und Kollegen erhalten die gleichen Basisinformationen.</li> <li>3. Kulturelle Verankerung: Transfer wird nicht als »Zusatzaufgabe« verstanden, sondern von Anfang an als integraler Bestandteil der Forschungstätigkeit kommuniziert.</li> </ol>

### Warum und wann ist Transfer-Onboarding relevant?

Onboarding beschreibt im Allgemeinen den Prozess von der Einstellung eines neuen Mitarbeitenden bis etwa sechs bis zwölf Monate nach Beginn. Ziel dieser Phase ist es, neue Kolleginnen und Kollegen mit allen wichtigen Informationen, Tools und Prozessen auszustatten, damit sie ihre Rolle erfolgreich ausfüllen können. Je nach Stelle umfasst das Onboarding unterschiedliche Themen: von Office-Anwendungen über Compliance bis hin zu Projektmanagement.

Was bislang jedoch häufig fehlt, sind Inhalte rund um den Technologietransfer. Dabei ist es gerade in der Anfangszeit gut möglich, neue Mitarbeitende für die Verwertung von Forschungsergebnissen zu sensibilisieren. Verwertungswissen ist in Forschungseinrichtungen allerdings meist ungleich verteilt und hängt stark von der einarbeitenden Person ab.

Hier setzt das Transfer-Onboarding an: Es ergänzt bestehende Einarbeitungsprozesse systematisch um Technologietransferrelevante Informationen und Angebote – etwa durch Schulungen, Infoveranstaltungen oder spezifische Materialien. Ziel ist es, erstens ein Bewusstsein für Transfer- und Verwertungsaktivitäten zu schaffen und zweitens die notwendigen Informationen bereitzustellen, um Mitarbeitende von Beginn an zur aktiven Mitwirkung im Transfer zu befähigen.

### Wen es interessiert: die Theorie dahinter

Ein strukturierter Onboarding-Prozess ist für neue Mitarbeitende von besonderer Bedeutung. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die den Einstieg und die Einarbeitung in eine neue Stelle nicht als geordnet oder positiv empfinden, schneller wieder kündigen und ihre Ziele seltener erreichen. Das kann für die Unternehmen mit wirtschaftlichen Kosten und Reputationschäden verbunden sein (Stein & Christiansen, 2010). Viele Unternehmen greifen beim Onboarding auf die immer gleichen Prozesse zurück, ohne zu berücksichtigen, dass Mitarbeitende über unterschiedliche Erfahrungsstufen und Kenntnisse verfügen. Das kann schon während der Einarbeitung zu Frust und Resignation bei den neuen Teammitgliedern führen. Ferner ist das Onboarding häufig nicht in die übergeordnete Strategie von Firmen eingebettet, was beispielsweise die Umsatzziele oder die Erschließung bestimmter Geschäftsfelder betrifft. Somit kann kein einheitlicher Kenntnisstand für diese Bestrebungen etabliert werden (Stein & Christiansen, 2010). Da Wissens- und Technologietransfer ein wichtiger Teil der Strategie von Forschungseinrichtungen ist, liegt es nahe, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu diesem Thema im Onboarding-Prozess zu verankern.

### Wie funktioniert die Umsetzung?

Abbildung 10 zeigt die wesentlichen Schritte zur Umsetzung von Transfer-Onboarding.

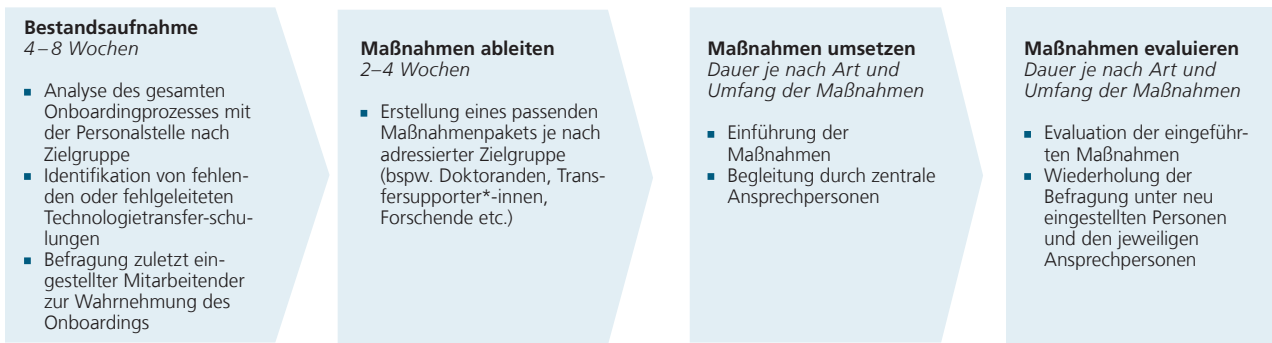


Abbildung 10: Übersicht der Umsetzungsschritte von Transfer-Onboarding

### Schritt 1: Bestandsaufnahme

Hier geht es um die Erfassung aller bisherigen Onboarding-Maßnahmen. Grob lässt sich der Onboarding-Prozess in zwei Phasen einteilen: die Zeit von der Zusage bis zum ersten Arbeitstag und die Phase ab dem ersten Arbeitstag. Vor dem ersten Arbeitstag möchten neue Mitarbeitende zum Beispiel wissen, wo sie erscheinen sollen, wie sie dorthin gelangen, wer sie empfängt und wie die erste Arbeitswoche abläuft. Am ersten Arbeitstag selbst muss die grundlegende Arbeitsfähigkeit sichergestellt werden – etwa durch den Zugang zur Arbeitsstelle, funktionierende Technik und das Kennenlernen des Kernteams. Ab dann beginnt die eigentliche Einarbeitung. Hier sollte berücksichtigt werden, über welche Kenntnisse und Fähigkeiten die neue Person bereits verfügt. Neben Pflichtschulungen zu Themen wie Compliance benötigen erfahrenere neue Teammitglieder beispielsweise oft keine Einführung in Office-Anwendungen oder wissenschaftliches Schreiben.

Um geeignete Maßnahmen abzuleiten, empfiehlt sich die Einbeziehung verschiedener Beteiligte, etwa aus der Personalabteilung, dem Transfersupport und den Fachabteilungen. Auch die Befragung kürzlich eingestellter Mitarbeitender kann wichtige Einblicke in Lücken und Verbesserungspotenziale des bisherigen Onboarding-Prozesses geben.

*Getestet wurde der Anreiz am Partnerinstitut IIS. Insgesamt waren drei Projektmitglieder in die Entwicklung involviert sowie Mitarbeitende aus der Verwaltung. Zunächst erfolgte eine Bestandsaufnahme aller Angebote für neu eingestellte Mitarbeitende sowie der Vorlagen für den Einstellungsprozess. Das Ergebnis ist der untenstehenden Grafik zu entnehmen (Abbildung 11).*

*Daraus wird ersichtlich, dass es insbesondere vor dem ersten Arbeitstag bisher keine Maßnahmen gibt. Eine Umfrage unter erst kürzlich eingestellten Mitarbeitenden ergab, dass die*

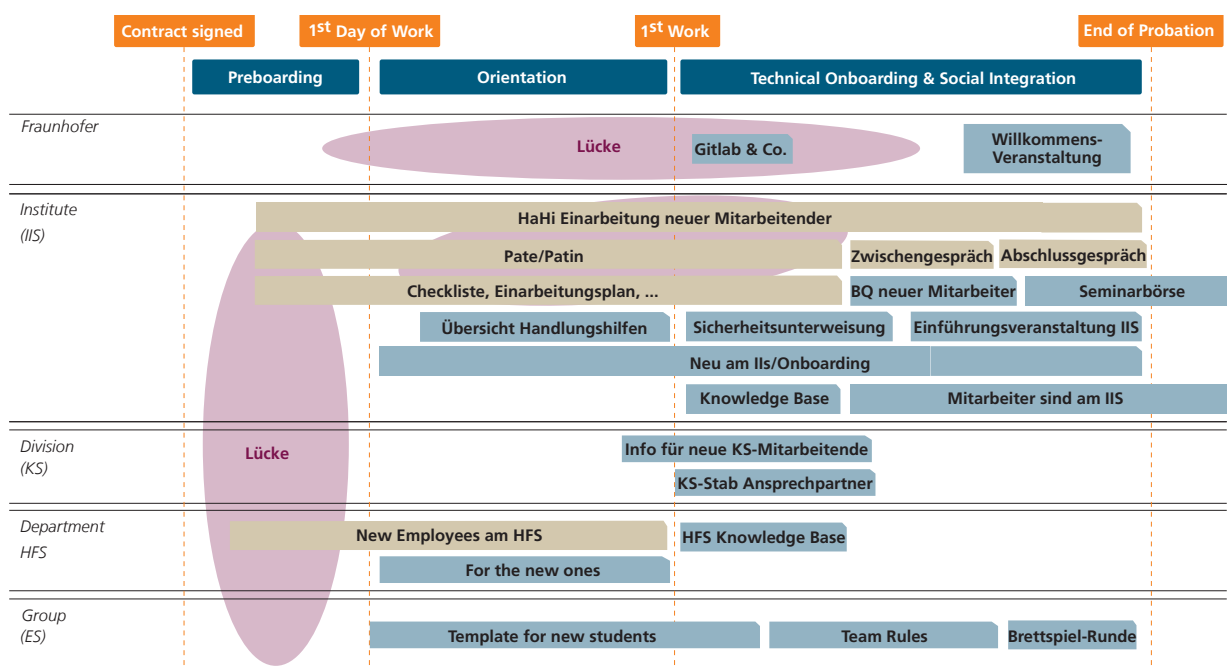


Abbildung 11: Übersicht der Onboarding-Maßnahmen vor der Einführung neuer Anreize

*Personen sich bereits vor dem ersten Arbeitstag Informationen zum Einstieg gewünscht hätten. Das Informationsbedürfnis bezog sich auf solche Dinge wie eine Wegbeschreibung zur richtigen Stelle am Institut, den Ansprechpartner des ersten Tages oder einen groben Abriss zum Inhalt des ersten Projekts. Zudem wurde klar, dass spezifische Inhalte zum Technologietransfer im Onboarding-Prozess weitestgehend fehlten und eher eine Nebenrolle haben.*

## Schritt 2: Maßnahmen ableiten und umsetzen

Je nach Ergebnis der Bestandsaufnahme gilt es nun, geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Hat beispielsweise die Befragung neuer Mitarbeitender ergeben, dass Informationen unübersichtlich oder schwer zugänglich sind, sollten diese strukturierter, visuell ansprechender oder gezielter aufbereitet werden. Dies kann etwa in Form kompakter Infografiken, FAQ-Dokumenten oder interaktiven Intranet-Seiten geschehen. In der Praxis haben sich Buddy- oder Mentoring-Ansätze bewährt: Neue Mitarbeitende werden in den ersten Wochen von erfahrenen Teammitgliedern begleitet. Auch für Transferanliegen kann dies sehr hilfreich sein, vorausgesetzt, die Mentorinnen und Mentoren verfügen selbst über fundiertes Transferwissen, um konsistente und qualitativ hochwertige Informationen weiterzugeben.

Damit Technologietransfer von Anfang an den nötigen Stellenwert erhält, können Mitarbeitende mit Transfererfahrung Inhalte für eine Basis-Transfer-Qualifikation zusammenstellen. Diese könnte Informationen zu typischen Transferwegen, rechtlichen Aspekten, Best-Practice-Beispielen, internen Zuständigkeiten und zentralen Ansprechpersonen enthalten. Auch bestehende Quoten oder Zielwerte für bestimmte Transferkanäle sollten möglichst früh transparent kommuniziert werden.

Konkrete Beispiele für Transfer-Inhalte im Onboarding sind:

- Vorstellung des Transfersupports inkl. Ansprechpersonen und Prozesse
- Teilnahme an internen Transfer-Einführungseminaren oder Lunch & Learn-Formaten
- Linkliste mit internen und externen Weiterbildungsangeboten (z. B. zu Schutzrechten oder Ausgründungen)
- Einladung zu Netzwerktreffen mit erfahrenen Transferbeteiligten
- Integration von Transferbeispielen in Projekt- und Teamvorstellungen
- Übersicht typischer Transferpfade (z. B. Publikation vs. Patentierung)
- Erste Reflexion: »Wo könnte mein Thema Anwendung finden?« als Onboarding-Impulsfrage

*In unserem Fall wurde eine Pre-Boarding-Mail eingeführt, die jetzt allen neu Eingestellten vor dem ersten Tag übermittelt wird. Abbildung 11 zeigt außerdem, dass eigentlich viele*

*Informationen für neue Mitarbeitende vorhanden sind, die teilweise auch explizit Verwertungsthemen ansprechen. Im institutsinternen Intranet wurden daher die Informationen anders aufbereitet und mit anderen Keywords belegt, sodass sie leichter zu finden sind. Ein bereichsweites Onboarding-Konzept oder die Aufnahme von Technologietransfer und Verwertungswissen als Bestandteil der Basisqualifikationsreihe haben sich nicht durchsetzen können. Als Ersatz wurden zwei Seminare mit externen Coaches eingeführt. Beim ersten Seminar ging es um die Verwertung von Technologien. Inhalte waren:*

- *Stakeholder der Technologieverwertung*
- *Welche Eigenschaften von Unternehmen kennzeichnen eine Zielgruppe für den Einsatz einer bestimmten Technologie?*
- *Welche Personas sind bei einer Akquise relevant?*
- *Marktbewertung der Zielgruppe*
- *Welche Lösungen braucht meine Zielgruppe, was sind deren Aufgaben und Herausforderungen?*
- *Marketingstrategien*

*Im zweiten Seminar ging es gezielt um die Akquise von Industriegesetznehmern. Während es Forschenden meist leichtfällt, darzulegen, wie großartig ihre Technologie ist, fällt es vielen schwer, herauszuhören, welchen Bedarf potenzielle Kunden eigentlich haben. Beide Seminare kamen bei den Teilnehmenden gut an. Elf Mitarbeitende aus dem Wissenschaftsbereich haben teilgenommen. Inhalte waren:*

- *Erfolgsfaktoren der Akquisition von Industrieprojekten*
- *15 smarte Techniken zur Generierung von neuen, vielversprechenden Industriekontakten*
- *Zielgerichtete, strukturierte Gesprächsführung für die Akquisition*
- *Zielführende Fragetechniken für die Bedarfsermittlung*
- *Machbarkeitsstudien gemeinsam erarbeiten*
- *Die Nutzen-Argumentation zur Überzeugung von Industriepartnern*
- *Projekt-Preise aufwandgerecht kalkulieren und »hohe« Preise rechtfertigen lernen*

*Zu guter Letzt wurde im Rahmen dieses Anreizes eine Lesecke eingerichtet, die Bücher zu Verwertung und Innovation bereitstellt und zum offenen Austausch über das Thema beitragen soll.*

## Schritt 3: Maßnahmen evaluieren

Als Nachbereitung eignet sich vor allem eine Befragung oder ein Gespräch mit neu eingestellten Mitarbeitenden, etwa nach Ablauf der Probezeit oder im ersten Feedback-Gespräch mit der Führungskraft.

*Im Rahmen der Projektlaufzeit wurde Feedback zu den durchgeführten Seminaren erfasst.*

### Was hat es gebracht und wie haben wir gemessen?

Zur Wirkungsmessung eignet sich am besten eine Umfrage unter neuen Mitarbeitenden, die erfasst, an welchen Onboarding-Maßnahmen teilgenommen wurde und wie diese bewertet werden. Dabei ist es sinnvoll, für unterschiedliche Rollen unterschiedliche Fragen zu stellen, da Onboarding-Prozesse nicht für alle Stellen im Unternehmen gleich sind.

Außerdem kann in regelmäßigen Abständen, beispielsweise einmal jährlich, eine Befragung der Personalabteilung oder der Onboarding-Verantwortlichen durchgeführt werden, um herauszufinden, ob die zur Verfügung stehenden Ressourcen angemessen sind.

*Das Feedback von Seminarteilnehmenden war durchweg positiv, siehe Tabelle 9.*

**Tabelle 9: Ergebnisse Transfer-Onboarding**

	<b>Runde 1</b>	<b>Runde 2</b>
<b>Art des Transfer-Onboardings</b>	<i>Seminar mit externem Coach zur Verwertung von Technologien</i>	<i>Seminar mit externem Coach zur Akquise von Industriekunden</i>
<b>Teilnahmezahl</b>	<i>15 Personen</i>	<i>11 Personen</i>
<b>Zielgruppe</b>	<i>Wissenschaftliche Mitarbeitende des IIS und Business Developer</i>	<i>Wissenschaftliche Mitarbeitende des IIS und Business Developer</i>
<b>Effekte auf die Motivation zum Transfer</b>	<i>Die Seminarteilnehmenden bekundeten danach, dass das Bewusstsein für Transferaktivitäten gestiegen ist.</i>	<i>Das Seminar habe den Teilnehmenden maßgebliches Handwerkszeug für einen wichtigen Transferschritt geliefert, die Ansprache potentieller Kunden.</i>
<b>Effekte auf die Verfügbarkeit notwendiger Informationen für Verwertungsaktivitäten</b>	<i>Das Seminar hat für die Teilnehmenden einen Wissenszuwachs geliefert.</i>	
<b>Herausforderungen</b>	<i>Die Gestaltung als Pflichtseminare mit Opt-out-Option konnte sich leider nicht durchsetzen. Ob die Seminare verstetigt werden, ist ebenfalls ungewiss.</i>	

### Und wie kann es noch gelingen?

#### I. Restrukturierung von Informationen im Intranet

Eine niederschwellige Maßnahme besteht darin, relevante Informationen im Intranet besser auffindbar zu machen und passender zu strukturieren. Durch klar gekennzeichnete Einstiegseiten, FAQ-Bereiche oder Linklisten zu Ansprechpersonen und Ressourcen kann Transferwissen sichtbarer und zugänglicher gemacht werden. So lassen sich erste Informationslücken schließen, ohne bestehende Prozesse wesentlich zu verändern.

#### II. Transfergespräch im Rahmen eines Onboarding-Konzepts

Ein weiterer Weg im Ausbau bestehender Onboarding-Konzepte ist ein verpflichtendes oder freiwilliges Gespräch zu Themen des Technologietransfers. In diesem Format können neue Mitarbeitende mit den Rahmenbedingungen, strategischen Zielsetzungen und Unterstützungsangeboten ihrer Einrichtung im Bereich Verwertung vertraut gemacht werden.

#### III. Transferwissen als Bestandteil der Basisqualifikation

Eine besonders wirksame Variante ist die Integration von Transfer- und Verwertungsthemen in ein standardisiertes Qualifizierungsangebot für neue Mitarbeitende, idealerweise mit automatischer Anmeldung (Opt-out-Prinzip). Diese Form der Entscheidungsarchitektur senkt Teilnahmehürden und signalisiert, wie relevant Transferaktivitäten für die Organisation sind. Inhalte können u. a. zentrale Transferpfade, rechtliche Rahmenbedingungen, Good-Practice-Beispiele und interne Anlaufstellen umfassen.

#### IV. Mentoringmodul: Erfahrungswissen nutzen

Erfahrene Mitarbeitende mit Transfer-Know-how können als Peer-Mentorinnen und -Mentoren fungieren. Sie begleiten neue Teammitglieder gezielt in Fragen der Verwertung und zeigen informelle Wege und Erkenntnisse auf, die in keinem Handbuch stehen.

## Fazit

Transfer-Onboarding kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um langfristig eine gemeinsame Wissensbasis zu Technologietransfer in der Organisation aufzubauen. Damit es seine volle Wirkung entfalten kann, ist jedoch mehr nötig als gute Inhalte: Entscheidend ist die klare Zuteilung von Rollen und Zuständigkeiten. Wird die Verantwortung nur informell oder auf Einzelne verteilt, besteht die Gefahr, dass Transferthemen in der Einarbeitungsphase untergehen – besonders in forschungsintensiven Arbeitskontexten mit hohem Projektdruck.

Gerade in Wissenschaftseinrichtungen empfiehlt es sich, die Entwicklung und Umsetzung des Transfer-Onboardings als gemeinsame Aufgabe von Personalbereich und wissenschaftsnahen Beteiligten (z. B. Transfersupport, erfahrene Forschende) zu gestalten. Nur so kann sichergestellt werden, dass Inhalte fachlich relevant sind, zur Kultur der Organisation passen und dauerhaft im Einarbeitungsprozess verankert werden.

## 4.5 Entrepreneurshipstelle

<b>Definition</b>	Die Entrepreneurshipstelle ist definiert als Stellenausschreibung für wissenschaftliches Personal mit explizitem Fokus auf die Möglichkeit zur Ausgründung im Verlauf der Karriere (innerhalb der nächsten fünf Jahre). Dieser Fokus kann unterschiedlich stark betont werden (Möglichkeit zur Ausgründung wird kommuniziert vs. Ausgründung wird als Ziel des Jobs definiert).
<b>Kurzbeschreibung</b>	Stellenausschreibungen werden darauf ausgerichtet, Personen zu finden, die ausgründen möchten. Hierfür sollen verschiedene Stellenausschreibungen (mit vs. ohne Ausgründungsfokus) formuliert und miteinander verglichen werden. Ergänzend dazu wurden für den Fall einer tatsächlichen Einstellung alternative Karrierepfade und Auswahlverfahren für wissenschaftliche Mitarbeitende mit Ausgründungswunsch entwickelt.
<b>Adressiertes Problem</b>	Bisherige Einstellungsverfahren von Forschenden beinhalten vorwiegend wissenschaftliche Kriterien wie Art und Anzahl der Publikationen o. ä. Dadurch werden Bewerbende angesprochen, die sich für eine Forschungskarriere interessieren. Wenn diese dann ausgründen sollen, müssen sie eine ganz neue bzw. andere Karriere einschlagen. So kommt es zum <i>Person-Job-Fit</i> -Problem.
<b>Zielgruppen</b>	Wissenschaftliche Mitarbeitende
<b>Ziele</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Steigerung der Motivation für Ausgründung</li> <li>2. Steigerung der Zufriedenheit mit Job-Anforderungen</li> <li>3. Öffnung neuer Karrieremöglichkeiten</li> <li>4. Änderung der Wahrnehmung von Ausgründungen</li> </ol>
<b>Aufwand</b>	Vorbereitung: ++ Umsetzung: + Nachbereitung: +
<b>Benefits</b>	Wissenschaftliche Mitarbeitende werden nicht mehr in Ausgründung »gezwungen«, sondern können bewusst einen alternativen Karrierepfad zu wissenschaftlicher Karriere bei Fraunhofer anstreben. Langfristig könnte das zu einem Umdenken in den Gruppen führen (aus Sicht der Führungskräfte bedeutet Ausgründung Abwanderung von Know-how).

## Warum und wann ist die Entrepreneurshipstelle relevant?

Das Ziel der Entrepreneurshipstelle ist es, den sogenannten Person-Job-Fit im Hinblick auf den Verwertungspfad »Ausgründung« deutlich zu verbessern. Person-Job-Fit beschreibt die Passfähigkeit der Bewerber auf die Anforderungen einer Stelle. In der Praxis fehlt es häufig an Transparenz darüber, dass eine Ausgründung innerhalb der Forschungskarriere überhaupt möglich oder erwünscht ist – sowohl auf Seiten der Bewerbenden als auch der Führungskräfte. So werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eingestellt, aber eigentlich Gründerinnen und Gründer gesucht.

Gerade in klassischen Stellenausschreibungen stehen wissenschaftliche Leistungen im Vordergrund. Damit werden vor allem Personen angezogen, die eine akademische Laufbahn anstreben, weniger jedoch solche mit unternehmerischen Ambitionen. Wird die Option einer Ausgründung hingegen klar kommuniziert oder gar aktiv als Ziel benannt, kann dies gezielt gründungsaffine Talente ansprechen.

Gleichzeitig eröffnet die Entrepreneurshipstelle auch Führungskräften neue Perspektiven: Sie ermöglicht eine strategische Personalentwicklung, bei der das Thema Ausgründung von Anfang an mitgedacht wird, anstelle es als Verlust von Know-how zu begreifen. Damit unterstützt der Anreiz nicht nur die individuelle Motivation zur Verwertung, sondern leistet auch einen Beitrag zum kulturellen Wandel innerhalb von Forschungseinrichtungen.

Die Entrepreneurshipstelle ist besonders relevant, wenn neue Mitarbeitende mit unternehmerischem Potenzial gewonnen und gehalten werden sollen. Und sie ist dann bedeutsam, wenn Führungskräfte beginnen möchten, Ausgründungen aktiv zu ermöglichen, anstatt sie als Risiko zu bewerten.

## Wie funktioniert die Umsetzung?

Die Umsetzung dieses Anreizes erfordert grundsätzlich nur zwei wesentliche Schritte (siehe Abbildung 12): Zuerst die Vorbereitungsphase zwischen Personalstelle und Führungskraft und dann die Umsetzung des Bewerbungsprozesses.

### Schritt 1: Vorbereitung

Im ersten Schritt müssen zunächst Führungskräfte identifiziert werden, die zukünftig Stellen neu besetzt wollen und sich auf die Einstellung eines/einer wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit Ausgründungsziel einlassen. Hier sollte beachtet werden, dass zunächst ein alternativer Karrierepfad seitens der Personalentwicklung ausgearbeitet werden sollte, wenn einer Stellenbesetzung mit Ausgründungsfokus in Frage kommt. Darauf aufbauend sollten Stellenausschreibungen mit

### Vorbereitungsphase 4–8 Wochen

- Suche nach Teams, die in naher Zukunft eine neue Stelle besetzen müssen und Interesse an solch einer Position haben
- Erstellen einer Stellenbeschreibung
- Recherche und Auswahl geeigneter Jobportale

### Verleihung des Awards ~ 4 Wochen

- Erstellung einer Urkunde o.ä.
- Ggf. Planung einer Verleihungsveranstaltung

Abbildung 12: Übersicht der Umsetzungsschritte für die Entrepreneurshipstelle

Ausgründungsfokus gemeinsam mit der Personalstelle und der Führungskraft formuliert werden. Wenn ein Vergleich der Bewerbenden zu einer »klassischen« Stellenausschreibung gewünscht ist, können zwei Stellenausschreibungen parallel formuliert und veröffentlicht werden. Stellenausschreibungen mit Ausgründungsfokus sollten auch auf Plattformen veröffentlicht werden, die sich an ausgründungsinteressierte Bewerbende richten.

*Im Projekt wurden mehrere Stellenausschreibungen mit Ausgründungsfokus (zukünftige/r Gründer/-in, wissenschaftliche/r Mitarbeiter/-in und Tech Scout) vorformuliert und in der Personalabteilung hinterlegt. Zur Entrepreneurshipstelle wurde außerdem eine Recherche mit der Frage nach geeigneten alternativen Stellenportalen für die Ansprache ausgründungsinteressierter Bewerbenden durchgeführt, die u. a. folgende Portale ergab:*

- [Talent.com](https://www.talent.com)
- [Kimeta.de](https://www.kimeta.de)
- [Jooble.org](https://www.jooble.org)
- [founderio.com/de](https://www.founderio.com/de)

*Zudem wurden drei Führungskräfte identifiziert, die erstens zeitnah eine neue Person einstellen wollten und zweitens an Technologien forschen die Ausgründungspotenzial haben.*

### Schritt 2: Durchführung

In der Durchführungsphase wird die Stellenausschreibung mit Ausgründungsfokus veröffentlicht. Anschließend folgt der klassische Bewerbungsmanagement-Prozess inkl. Screening der Bewerbungsunterlagen, Einladung und Einstellung.

*Im Rahmen der Entwicklung und Erprobung der Entrepreneurshipstelle zeigte sich, dass die Umsetzung dieses Anreizes mit unerwarteten rechtlichen und organisatorischen Herausforderungen verbunden war. So konnten unsere geplanten Testausschreibungen nicht wie vorgesehen durchgeführt werden. Der Grund dafür war, dass Unklarheiten bzw. Einschränkungen in drei zentralen Bereichen bestanden:*

1. **Lizenzverträge mit neuen Jobportalen** – die Veröffentlichung von abweichenden Ausschreibungstexten war nicht ohne Weiteres möglich.

2. **Vorgaben zum Corporate Design** – alternative oder abweichende Formulierungen und Layouts der Stellenausschreibungen kollidierten mit internen Gestaltungsrichtlinien.

3. **Parallelausschreibungen** – das gleichzeitige Ausschreiben ein und derselben Stelle mit unterschiedlichen Profilen (mit vs. ohne Ausgründungsfokus) erwies sich als organisatorisch schwer umsetzbar.

Diese Verzögerungen führten dazu, dass der vorgesehene Test nicht stattfinden konnte, u. a. weil Führungskräfte kurzfristig Personalbedarf hatten und nicht auf rechtliche Klärungen warten konnten.

**Unsere Empfehlung:** Wer eine Entrepreneurshipstelle implementieren möchte, sollte frühzeitig die juristischen, kommunikativen und prozessualen Rahmenbedingungen prüfen – insbesondere mit Blick auf Ausschreibungsportale, interne Layoutvorgaben und Verfahren im Personalbereich. Erst wenn diese Rahmenbedingungen geklärt sind, sollte die Ansprache der Führungskräfte und die tatsächliche Umsetzung erfolgen. Ein entsprechender zeitlicher Vorlauf ist unerlässlich.

Zumindest die Ausschreibung der Tech Scout-Stelle am IISB konnte teilweise für das Vorhaben genutzt werden, indem die Daten mit denen einer »normalen« Stellenausschreibung verglichen wurden: 25 Bewerbungen für den Tech Scout im Vergleich zu 35–50 Bewerbungen für WMA-Stellen, wobei Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen des Instituts zu beachten sind.

#### Was hat es gebracht?

Die Messung der Effekte der Entrepreneurshipstelle können sich auf folgende Komponenten beziehen:

1. Anzahl Bewerbende (mit oder ohne Vergleich zu »normalen« Stellenausschreibungen)
2. Person-Job-Fit/Zufriedenheit bei erfolgter Einstellung
3. Profile der Bewerbenden
4. Anzahl Ausgründungen (langfristig)

#### Fazit

Die Entrepreneurshipstelle hat das Potenzial, einen verbesserten Person-Job-Fit bezüglich des Verwertungspfades »Ausgründung« zu erreichen. Zudem können andere Bewerberinnen und Bewerber erreicht werden, die sich auf eine klassische Stellenausschreibung für Forschende vielleicht nicht beworben hätten. Die Möglichkeit zur Ausgründung kann in

Durch die oben genannten Herausforderungen konnte keine Wirkung erfasst werden.

#### Mögliche Varianten

##### I. Erstellung einer Vorlage mit Textbausteinen für zukünftige Stellenausschreibungen mit Ausgründungsfokus

Durch die Erstellung einer Vorlage mit Textbausteinen können diese im Falle einer Stellen-Neubesetzung jederzeit in die Ausschreibung integriert werden. Dabei kann situativ entschieden werden, wie stark die Ausgründungsmöglichkeit betont wird. Beispielsweise könnte ein alternativer Karrierepfad skizziert werden oder es könnte in einem Satz die Möglichkeit zur Ausgründung erwähnt werden (ähnlich wie die Möglichkeit zur Promotion). Ein Vergleich mit einer »normalen« Stellenausschreibung ist nicht unbedingt nötig.

##### II. Einbindung unterschiedlicher Plattformen für die Platzierung der Stellenausschreibungen

Stellenausschreibungen mit Ausgründungsfokus können zusätzlich gezielt auf dafür vorgesehenen Plattformen platziert werden. So lässt sich vermuten, dass ein anderer Kreis von Bewerbenden angesprochen wird, der die Ausschreibung ansonsten nicht gesehen hätte.

##### III. Entwicklung eines alternativen Einstellungsprozesses (z. B. Pitchformat)

Zusätzlich zur Stellenausschreibung kann auch der weitere Bewerbungsprozess verändert werden. Denkbar wäre beispielsweise ein Vorstellungsgespräch im Pitchformat zur Ausgründungsidee.

##### IV. Entwicklung eines alternativen Karrierepfads/Finanzierungsmodell

Wenn es zu einer Einstellung über eine Stellenausschreibung mit Ausgründungsfokus kommt, sollte im Vorfeld festgelegt werden, wie der Karrierepfad hierfür aussehen und finanziert werden könnte. Eine Ausgründung könnte ein alternatives Ziel zur Promotion oder Führungsposition darstellen. Die Finanzierung einer solchen Stelle könnte bei Fraunhofer beispielsweise über ein Projekt in Verbindung mit AHEAD o. Ä. erfolgen

unterschiedlichem Ausmaß beschrieben werden: Dies kann von der Nennung der Ausgründungsoption bis hin zur Skizzierung eines Karrierepfades reichen. Die Hürden dabei sind, sowohl geeignete Stellen als auch interessierte Führungskräfte zu finden. Zudem gibt es auch organisatorische und rechtliche Herausforderungen.



# 5 Fazit: Transfer mit klugen Anreizen wirksam gestalten

---

Transfer lebt von Ideen, aber wirksam wird er erst durch Menschen, Strukturen und gelebte Kultur. In den vorangegangenen Kapiteln haben wir gezeigt, dass bestehende Anreizsysteme im Technologietransfer vielerorts Wirkungslücken aufweisen: Viele Maßnahmen erreichen ihre Zielgruppen nicht, sind unklar kommuniziert oder stehen im Widerspruch zu anderen Bereichen der organisatorischen Steuerung. Die Folge: wertvolle Transferpotenziale bleiben ungenutzt – nicht aus Desinteresse, sondern weil die Rahmenbedingungen nicht passen.

Ein zentrales Ergebnis unserer Arbeit lautet: **Motivation ist vielfältig und sie ist entscheidend.** Wer Transfer stärken will, muss verstehen, was Menschen bewegt. Und wer Anreize gestalten will, muss die **unterschiedlichen Motivlagen und Rollenprofile** innerhalb der Organisation ernst nehmen. Forschende, Führungskräfte, Verwaltungsmitarbeitende oder Technologietransferstellen agieren auf Basis unterschiedlicher Logiken: Sie alle wollen wirksam sein, doch sie benötigen dafür **unterschiedliche Impulse.**

Dabei reicht es nicht, punktuelle oder symbolische Anreize zu setzen. Es braucht **Anschlussperspektiven entlang der gesamten Transferkette** – vom Einstieg über erste Transfererfahrungen bis hin zur langfristigen Verwertung. Wenn Transferanreize nicht ineinandergreifen, entsteht Reibung statt Wirkung. Gerade an dieser Stelle bietet unser Praxisguide konkrete Hilfestellungen.

**Verhaltensökonomische Ansätze**, insbesondere Nudging, Gamification und Entscheidungsarchitektur, eröffnen neue Gestaltungsräume: Sie setzen auf Freiwilligkeit, Motivation und Alltagstauglichkeit. Kleine Maßnahmen, gezielt und konsistent eingesetzt, können das Verhalten positiv beeinflussen – ohne

Druck oder Zwang. Das ist besonders wertvoll in Forschungsorganisationen, die auf Eigeninitiative und intrinsische Motivation setzen.

Doch nicht nur das »Was« ist entscheidend, auch das »Wie«: Unsere Erfahrungen zeigen, dass **partizipativ entwickelte Anreize**, also solche, die gemeinsam mit den Zielgruppen entwickelt wurden, **höhere Akzeptanz und größere Wirkung** entfalten. Die Einbindung von Lead Usern im TRANSENTIVE-Projekt hat deutlich gemacht, wie wertvoll Perspektiven aus der Praxis sind und wie entscheidend es ist, Anreize **nicht über Köpfe hinweg, sondern mit den Menschen gemeinsam** zu gestalten.

Zugleich ist klar: **Es gibt keine One-size-fits-all-Lösung.** Anreizsysteme müssen auf die Gegebenheiten vor Ort zugeschnitten sein: auf die Struktur, Kultur und Zielsetzungen der jeweiligen Einrichtung. Nur so können sie wirksam werden. Das bedeutet auch: **Transferstrategien müssen systemische Zielkonflikte** erkennen und aktiv bearbeiten – etwa zwischen wissenschaftlicher Exzellenz, Verwertungslogik, Patentschutz und Kooperationspraxis. Wenn Anreize widersprüchlich wirken, blockieren sich Akteursgruppen gegenseitig, obwohl alle das gleiche Ziel verfolgen.

Und schließlich: **Transfer ist keine Einzelleistung.** Erfolgreicher Transfer entsteht im Zusammenspiel. Deshalb braucht es **Anreize für alle Beteiligten** – nicht nur für Forschende, sondern auch für Führungskräfte, Transferstellen, Verwaltung und Kommunikation. Wer alle mitdenkt, fördert nicht nur individuelles Engagement, sondern stärkt auch das gemeinsame Zielbild.

Unsere fünf im Projekt entwickelten und pilotierten Anreize machen deutlich, wie konkret und gleichzeitig vielfältig Motivation im Alltag gefördert werden kann:

- **Tiny Compliments** zeigen, dass Wertschätzung ein unterschätzter Hebel ist. Mit minimalem Aufwand können Transferbeiträge sichtbar gemacht und positive Verhaltensmuster verstärkt werden. Das steigert nicht nur die Motivation, sondern stärkt auch das Miteinander sowie das Bild von Transfer als integralem Bestandteil guter wissenschaftlicher Praxis.
- Der **Crowdcontest** bringt Ideen aus der Forschung ins Licht und verknüpft Sichtbarkeit, Kollaboration und Anerkennung. Er motiviert nicht nur durch Wettbewerb, sondern auch durch kollegiale Rückmeldungen und bietet konkrete Unterstützung bei der Weiterentwicklung von Verwertungsideen.
- Die **Transfer Awards** setzen gezielt auf öffentliche Anerkennung und Vorbilder. Sie schaffen Orientierung, indem sie Transferleistungen sichtbar machen, und geben einem bislang oft unsichtbaren Engagement eine Bühne – mit hoher Symbolkraft für die gesamte Organisation.

- Das **Transfer-Onboarding** adressiert einen zentralen Hebel: den Einstieg. Wer neue Mitarbeitende früh für Transfer sensibilisiert und ihnen entsprechende Kenntnisse vermittelt, schafft langfristige Wirksamkeit. Gleichzeitig wird Transfer als Normalität und nicht als Zusatzaufgabe kommuniziert – ein wichtiges Signal in der frühen Sozialisation.
- Die **Entrepreneurshipstelle** zeigt, wie Anreizgestaltung auch strukturell verankert werden kann: durch klare Rollenzuschreibungen und eine passende Beziehung zwischen individueller Motivation und organisationalem Bedarf. Solche Stellenformate schaffen Raum für Transferambitionen jenseits klassischer Karrierewege.

Diese Formate zeigen: **Wirksame Anreize müssen nicht teuer oder aufwendig sein.** Viele lassen sich mit überschaubarem Aufwand umsetzen und sie haben oft positive Nebeneffekte: Sie machen Transfer sichtbarer, stärken die organisationsinterne Anerkennung und fördern eine lebendige Transferkultur.

## 5.1 Limitationen und zukünftige Forschung

Die Ergebnisse und Erfahrungen dieses Projekts liefern wertvolle Einblicke. Zugleich gilt es, deren Gültigkeit im Lichte der spezifischen Rahmenbedingungen einzuordnen. Die Entwicklung und Pilotierung der Anreize fand im spezifischen Kontext zweier außeruniversitärer Forschungseinrichtungen der Fraunhofer-Gesellschaft statt. Die dort herrschenden Rahmenbedingungen, etwa hinsichtlich Organisationskultur, Transferverantwortung oder Anreizsystemen, lassen sich nicht eins zu eins auf andere Einrichtungen übertragen, insbesondere nicht auf Hochschulen, Grundlagenforschungseinrichtungen oder forschungsferne Organisationen. Zudem war der thematische Fokus auf technologische Forschung und wirtschaftsnahe Verwertung gerichtet. Dadurch wurden Transfer-Formen mit gesellschaftlichem oder politischem Fokus nur am Rande berücksichtigt wurden.

Auch die methodische Anlage bringt Einschränkungen mit sich: Die Erprobung der Anreizformate fand in einem begrenzten Zeitraum statt. Aussagen zur Langzeitwirkung und Nachhaltigkeit der Interventionen sind daher nur eingeschränkt möglich. Ebenso blieben Wechselwirkungen mit anderen organisationalen Maßnahmen oder parallel laufenden Initiativen zum Teil unbeobachtet. Schließlich wurden in der empirischen Erhebung bewusst spezifische Zielgruppen fokussiert: Die Perspektive weiterer Stakeholder – z. B. Industriepartner, Verwaltungsleitungen oder externe Fördergeber – bietet Potenzial für ergänzende Untersuchungen.

Aus diesen Limitationen ergeben sich zugleich wichtige Impulse für die zukünftige Forschung:

- **Langzeitstudien** zur Wirksamkeit von Transferanreizen über mehrere Jahre hinweg wären zentral, um nachhaltige Veränderungen im Verhalten, in der Wahrnehmung und in der Transferkultur valide abzubilden.
- Die Frage, **wie sich Anreize entlang verschiedener Transferkanäle** – von Ausgründungen über Lizenzierungen bis hin zu gesellschaftlichem Impact – **unterschiedlich auswirken**, ist bislang weitgehend unbeantwortet und verdient systematische Erforschung.
- Die systematische **Analyse von Zielkonflikten** zwischen unterschiedlichen Beteiligten (z. B. Wissenschaft, IP-Management, Verwaltung) sowie deren Einfluss auf die Effektivität von Anreizen bietet ein spannendes Forschungsfeld, das auch zur Entwicklung robusterer Governance-Ansätze beitragen kann.
- Schließlich eröffnet sich mit Blick auf neue Transfermechanismen eine besonders zukunftsweisende Frage: **Könnte Crowdfunding** als partizipative, marktnahe und transparente Förderform ein **ergänzendes oder alternatives Instrument zur klassischen öffentlichen Fördermittelvergabe** werden? Erste Pilotansätze deuten auf Potenziale hin, aber die Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Risiken eines solchen Paradigmenwechsels wurden noch nicht systematisch untersucht.

Insgesamt zeigt sich: Die Verknüpfung von Verhaltensforschung, Innovationsforschung und organisationalem Design im Transferbereich ist noch ein vergleichsweise junges Forschungsfeld – aber eines mit großem Potenzial für Wirkung und Praxisrelevanz.

## 5.2 Tipps für Transferbeauftragte

### 1. Denken Sie Transfer als Teamaufgabe.

Erfolgreicher Transfer braucht abgestimmte Rollen: Forschende, Verwaltung, IP-Expertinnen und -Experten. Fördern Sie bewusst bereichsübergreifende Anerkennung und Kommunikation.

### 2. Verstehen Sie die Motivlagen Ihrer Zielgruppen.

Nicht alle werden durch die gleichen Dinge motiviert – nutzen Sie Erkenntnisse zu Motivationstypen und passen Sie Anreize daran an.

### 3. Sorgen Sie für Sichtbarkeit und Einfachheit bei Anreizen.

Anreize wirken nur, wenn sie bekannt und niedrigschwellig nutzbar sind. Vermeiden Sie Informationshürden und gestalten Sie Prozesse nutzerfreundlich. Sorgen Sie auch für Konsistenz in der Anreizlogik, sonst blockieren sich gute Ansätze gegenseitig.

### 4. Setzen Sie auf Kombinationen statt Einzelanreize.

Die Mischung aus vorwiegend materiellen Anreizen (z. B. Awards) und vorwiegend immateriellen Anreizen (z. B. Tiny Compliments) wirkt oft nachhaltiger und vermeidet »Crowding-out«-Effekte. So können unterschiedliche Motivationstypen in einem gemeinsamen Anreizsystem angesprochen werden.

### 5. Geben Sie den Forschenden eine aktive Rolle im Anreizsystem.

Beim Crowdcontest entscheiden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst darüber, wer eine bestimmte Fördersumme erhält. Auch beim Transfer-Onboarding, den Transfer Awards oder Tiny Compliments können sie eine aktive Rolle einnehmen. So kann nicht nur bei den direkten Empfängern der Fördersumme, des Wissens, des Kompliments oder des Preises ein gezielter Anreiz gesetzt, sondern auch bei anderen Kollegen eine höhere Sensibilität für Transfer hergestellt werden.

### 6. Fangen Sie pragmatisch an.

Setzen Sie auf einfache, umsetzbare Anreize mit klarer Wirkung. Anstatt mit aufwändigen Programmen zu starten, lohnen sich oft kleine Formate wie Tiny Compliments, die mit geringem Aufwand positive Effekte erzielen. Nachhaltige Wirkung entsteht nicht durch Größe, sondern durch Konsistenz, Verstetigung und die Bereitschaft, erste Schritte konsequent umzusetzen.

### 7. Etablieren Sie eine Kultur der Wertschätzung.

Regelmäßige, gezielte Anerkennung transferbezogener Beiträge stärkt Motivation und Sichtbarkeit – auch bei kleinen Handlungen im Alltag. Schon ein kurzes, bewusst ausgesprochenes Lob für einen gelungenen Praxisbezug kann die Wahrnehmung von Transfer deutlich aufwerten.

## **8. Machen Sie gutes Loben einfach.**

Schaffen Sie Formate und Gelegenheiten, bei denen Lob leicht geäußert werden kann, z. B. Lobkarten, Feedback-Sessions oder digitale Komplimente. Niedrigschwellige Vorlagen oder kleine Erinnerungen im Intranet helfen dabei, dass Anerkennung zur selbstverständlichen Routine wird.

## **9. Fördern Sie Transferideen sichtbar und spielerisch.**

Ideenwettbewerbe schaffen Aufmerksamkeit, motivieren die Belegschaft und ermöglichen frühes Feedback – nutzen Sie dafür gezielt Gamification-Elemente. Auch symbolische Belohnungen wie »Likes«, Publikumspreise oder Mini-Förderungen schaffen Dynamik und senken Beteiligungshürden.

## **10. Machen Sie Transferleistungen sichtbar.**

Ein Award zeigt, was in Ihrer Einrichtung unter gelungenem Transfer verstanden wird und stärkt die Anerkennungskultur. Sichtbarkeit kann über Preisverleihungen hinausgehen: Poster, Videos oder Blogbeiträge zu ausgezeichneten Projekten machen Erfolge greifbar.

## **11. Diversifizieren Sie die Preiskategorien.**

Berücksichtigen Sie verschiedene Beiträge von Einzelpersonen, Teams sowie stillen Heldinnen und Helden. So wird Transfer in seiner Breite gewürdigt. Denkbar sind Sonderformate wie »Bestes Transferprojekt ohne Patent« oder »Besondere Nachwuchsleistung« – das motiviert vielfältig.

## **12. Integrieren Sie Transfer ins Onboarding.**

Zeigen Sie neuen Mitarbeitenden frühzeitig, welche Bedeutung Transfer hat und wie sie selbst aktiv werden können. Ein kurzer Modulbaustein, ein Infopaket oder ein Austausch mit einem erfahrenen Transfer-Buddy kann bereits viel bewirken.

## **13. Stärken Sie Transfer als Normalfall.**

Stellen Sie Transfer nicht als Sonderaufgabe dar, sondern als integralen Bestandteil wissenschaftlicher Professionalität. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Transfer als Teil guter Forschungspraxis zu benennen, ob im Jahresgespräch, bei Projektstarts oder in Leitbildern.

## **14. Berücksichtigen Sie Transfer im Recruiting.**

Erfassen Sie bei Neueinstellungen auch Transferpotenziale und -interessen und bringen Sie diese gezielt zur Entfaltung. Schon ein zusätzlicher Hinweis in der Ausschreibung (»Interesse an Verwertung oder Kooperationen erwünscht«) kann passende Bewerbende anziehen.

## 6 Glossar: Abkürzungen und Definitionen

---

<b>Anreiz</b>	Motivierende Interventionen, die darauf abzielen, ein bestimmtes Verhalten herbeizuführen. Effektive Anreize gehen auf die Bedürfnisse der adressierten Person/Gruppe ein, sind zielgerichtet und objektiv sichtbar.
<b>Crowdcontest</b>	Ein partizipatives Format innerhalb von Forschungseinrichtungen zur gezielten Förderung von Innovations- und Transferideen. Forschende reichen Konzepte zur Verwertung von Forschungsergebnissen über eine digitale Plattform ein. Kolleginnen und Kollegen unterstützen diese Konzepte mit virtuellem Budget. Erfolgreich bewertete Ideen erhalten ein Umsetzungsbudget, um den Transfer in Anwendung, Wirtschaft oder Gesellschaft voranzutreiben.
<b>Crowdinnovation</b>	Ein offener Innovationsansatz, bei dem viele unterschiedliche Personen – die „Crowd“ – aktiv in die Ideengenerierung, Problemlösung oder Konzeptentwicklung eingebunden werden. Ziel ist es, kollektives Wissen und vielfältige Perspektiven zu nutzen, um kreative, praxisnahe und anschlussfähige Lösungen zu entwickeln.
<b>Crowdsourcing</b>	Ein partizipatives Format, bei dem die „Weisheit der Vielen“ genutzt, indem Aufgaben, Ideen oder Problemlösungen an eine breite, oft internetbasierte Gemeinschaft ausgelagert werden (Howe, 2006).
<b>Crowdfunding</b>	Dieser Ansatz beschreibt die kollektive Finanzierung von Projekten durch zahlreiche Einzelpersonen, meist über spezialisierte Online-Plattformen (Belleflamme et al., 2014).
<b>Motivation</b>	Ein verhaltensökonomischer Ansatz, bei dem Entscheidungsumgebungen die Menschen zu bestimmten Handlungen anregen, ohne ihre Entscheidungsfreiheit einzuschränken. Nudges zielen darauf ab, erwünschtes Verhalten zu fördern, etwa durch Voreinstellungen, visuelle Hinweise oder die gezielte Platzierung von Auswahlmöglichkeiten.
<b>Nudging</b>	Ein verhaltensökonomischer Ansatz, bei dem Entscheidungsumgebungen die Menschen zu bestimmten Handlungen anregen, ohne ihre Entscheidungsfreiheit einzuschränken. Nudges zielen darauf ab, erwünschtes Verhalten zu fördern, etwa durch Voreinstellungen, visuelle Hinweise oder die gezielte Platzierung von Auswahlmöglichkeiten.
<b>Onboarding</b>	Onboarding beschreibt im Allgemeinen den Prozess von der Einstellung neuer Mitarbeitender bis etwa sechs bis zwölf Monate nach Beginn. In dieser Phase sollen Mitarbeitende alle wichtigen Informationen und Tools erhalten, um ihre Stelle ausfüllen zu können. Je nach Art der Stelle ist dieser Prozess höchst unterschiedlich.
<b>Technologietransfer</b>	Ein strukturierter Prozess zur Übertragung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, Technologien oder Verfahren aus Forschungseinrichtungen in die industrielle oder gesellschaftliche Anwendung. Ziel ist es, Forschungsergebnisse nutzbar zu machen, zum Beispiel durch Kooperationen mit Unternehmen, Lizenzvergaben, Ausgründungen oder die Entwicklung marktfähiger Lösungen.

**Tiny Compliments**

Form der sozialen Anerkennung im Sinne von persönlicher Aufmerksamkeit, meist verbal vermittelt durch Bekundung von Interesse, Zustimmung und Wertschätzung für ein bestimmtes Verhalten (Stajkovic & Luthans, 2000). Tiny Compliments können u. a. spezifisch zu Transferaktivitäten vergeben werden und sollten im Sinne der operanten Konditionierung zu einer Steigerung des Verhaltens durch positive Verstärkung führen. Tiny Compliments sind nicht zeitaufwendig (unter zehn Minuten) und kostenneutral.

**UX-Design**

User-Experience-Design, kurz UX-Design, wird häufig als Sammelbegriff für alle Aktivitäten verwendet, die für eine Verbesserung von Prozessen, Strukturen und Produkten aus der Perspektive der Kundenzentrierung genutzt werden (Hartson & Pyla, 2012). Ein stimmiges und gutes UX-Design ist an der Schnittstelle zum Nutzer die Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung und Kommunikation. Damit ist es auch ausschlaggebend für den Erfolg von Produkten und Services (Gabler Wirtschaftslexikon, 2025).

# 7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eingriffstiefe von Anreizen, adaptiert nach Thorun et al., 2016 . . . . .	24
Abbildung 2: Übersicht bestehender Anreize an außeruniversitären FuE-Einrichtungen . . . . .	27
Abbildung 3: Übersicht der Umsetzungsschritte Tiny Compliments . . . . .	33
Abbildung 4: Peer-Lob-Schulungszeitraum . . . . .	34
Abbildung 5: Arten von Transfer . . . . .	35
Abbildung 6: Idealtypischer Verlauf eines Crowdcontests . . . . .	41
Abbildung 7: Beteiligte Akteursgruppen am Crowdcontest . . . . .	42
Abbildung 8: Screenshot der digitalen Plattform . . . . .	44
Abbildung 9: Übersicht der Umsetzungsschritte für einen Transfer Award . . . . .	49
Abbildung 10: Übersicht der Umsetzungsschritte von Transfer-Onboarding . . . . .	54
Abbildung 11: Übersicht der Onboarding-Maßnahmen vor der Einführung neuer Anreize . . . . .	55
Abbildung 12: Übersicht der Umsetzungsschritte für die Entrepreneurshipstelle . . . . .	59

# 8 Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1. Übersicht der beiden Versuchsdurchläufe . . . . .	36
Tabelle 2: Erhebungsmethoden Tiny Compliments . . . . .	37
Tabelle 3. Ergebnisse Tiny Compliments . . . . .	38
Tabelle 4: Kennzahlen der beiden Crowdcontests . . . . .	46
Tabelle 5: Ergebnisse der Crowdcontests . . . . .	47
Tabelle 6: Übersicht Transfer Awards . . . . .	51
Tabelle 7: Erhebungsmethoden für den Transfer Award . . . . .	52
Tabelle 8: Ergebnisse Transfer Awards . . . . .	52
Tabelle 9: Ergebnisse Transfer-Onboarding . . . . .	57

# 9 Literaturverzeichnis

---

- Aandstad, A. (2022). Self-Perceived and Self-Tested Endurance: Associations with Objective Measures. *Perceptual and Motor Skills*, 129(5), 1492–1503.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
- Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: A review of research and theory. *Research Policy*, 29(4–5), 627–655.
- Broekel, T., & Binder, M. (2008). The Regional Dimension of Knowledge Transfers – A Behavioral Approach. *Industry and Innovation* (14), 151–175.
- Caraban, A., Karapanos, E., Gonçalves, D., & Campos, P. (2019). 23 ways to nudge: A review of technology-mediated nudging in human-computer interaction. *Proceedings of the 2019 CHI Conference*, 1–15. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3290605.3300733> (letzter Zugriff 30.07.2025).
- Chen, Y. C., Chen, C. Y., & Chen, H. J. (2023). Integrate Gamification into Questionnaire Design. In H. Kurosu (Hrsg.). *Human Computer Interaction*, 18–29.
- Chong, T. T.-J., Bonnelle, V., & Husain, M. (2016). Quantifying motivation with effort-based decision-making paradigms in health and disease. *Progress in Brain Research*, 229, 71–100.
- Corsi, A., Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & da Silva, V.L. (2020). Technology transfer for sustainable development: Social impacts depicted and some other answers to a few questions. *Journal of cleaner production*, 245, 1–22.
- Cox, W. M., & Klinger, E. (2023). Assessing current concerns and goals idiographically: A review of the Motivational Structure Questionnaire family of instruments. *Journal of Clinical Psychology*, 79(3), 667–682.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deckers, L. (2018). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Routledge.
- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1(4), 12–15.
- Dixit, A. (2002). Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *The Journal of Human Resources*, 37(4), 696–727.
- Duncan, T. G., & McKeachie, W. J. (2005). The making of the motivated strategies for learning questionnaire. *Educational Psychologist*, 40(2), 117–128.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and »Mode 2« to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Falchikov, N. (1995). Peer feedback marking: Developing peer assessment. *Innovations in Education and Training International*, 32(2), 175–187.
- Fatima, S., Pallath, V., & Hong, W. H. (2025). Validation of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire among clinical clerkship students in Malaysia. *PLOS ONE*, 20(4), 1–21.
- Freeman, R., Huang, W., & Li, T. (2019). Non-linear Incentives, Worker Productivity, and Firm Profits: Evidence from a Quasi-experiment. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w25507> (letzter Zugriff 30.07.2025).
- Frey, S. B., & Neckermann, S. (2006). Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 7(2), 271–284.
- Frey, S. B., & Gallus, J. (2015). Towards an Economics of Awards. *Journal of Economic Surveys*, 31(1), 190–200.
- Gabler Wirtschaftslexikon (Online-Ausg.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (letzter Zugriff 30.07.2025).
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., & Indiyastuti, D. L. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 115–132.
- Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2004). Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 57–69.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Prost, E. (2024). The Timing of (Green) Incentives: Exploiting Opportunity Windows. *International Review of Environmental and Resource Economics*, 18(4), 491–521.
- Grüne-Yanoff, T., & Hertwig, R. (2016). Nudge versus boost: How coherent are policy and theory? *Minds and Machines*, 26(1), 149–183.
- Hall, B., & Van Reenen, J. (2000). How effective are fiscal incentives for R&D? A review of the evidence. *Research Policy*, 29(4-5), 449–469.
- Hartson, R., & Pyla, P. S. (2012). *The UX Book: Process and guidelines for ensuring a quality user experience*. MK Morgan Kaufmann.
- Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing. *Wired*. <https://www.wired.com/2006/06/crowds/> (letzter Zugriff 03.06.2025)
- Kim, S. H., & Kim, S. (2013). National Culture and Social Desirability Bias in Measuring Public Service Motivation. *Administration and Society*, 48(4), 444–476.
- Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329–348.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

- Lach, S., & Schankerman, M. (2008). Incentives and invention in universities. *The RAND Journal of Economics*, 39(2), 403–433.
- Lam, A. (2011). What motivates academic scientists to engage in research commercialization: 'Gold', 'ribbon' or 'puzzle'? *Research Policy*, 20(10), 1354–1368.
- LeClair-Smith, C., Branum, B., Bryant, L., Cornell, B., Martinez, H., Nash, E., & Philips, L. (2016). Peer-to-Peer Feedback: A Novel Approach to Nursing Quality, Collaboration, and Peer Review. *The Journal of Nursing Administration*, 46(6), 321–328.
- Li, J., & Xie, Z. (2016). Incentives. In Augier, M. & Teece, D. J. (Hrsg.). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1–6. Palgrave Macmillan.
- Li, T., & Lu, R. (2022). Social undermining as a dark side of symbolic awards: Evidence from a regression discontinuity design. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104184>
- List, J. A., Livingston, J. A., & Neckermann, S. (2018). Do financial incentives crowd out intrinsic motivation to perform on standardized tests? *Economics of Education Review*, 66, 125–136.
- Loch, M. R., Dias, D. F., Castro, A. S. R., & Guerra, P. H. (2019). Remote control or unlikely control? Behavioral economics and the promotion of healthy behaviors. *Revista Panamericana de Salud Publica/Pan American Journal of Public Health*, 43, 1–5.
- Macho-Stadler, I., & Perez-Castrillo, D. (2010). Incentives in university technology transfers. *International Journal of Industrial Organization*, 28(4), 362–367.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825.
- Nelles, J., & Vorley, T. (2010). From policy to practice: Engaging and embedding the third mission in contemporary universities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(7/8), 341–353.
- Panadero, E., & Alqassab, M. (2019). An empirical review of anonymity effects in peer assessment, peer feedback, peer review, peer evaluation and peer grading. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44, 1–26.
- Park, H. R., Kostandyan, M., Boehler, C. N., & Krebs, R. M. (2019). Winning smiles: Signalling reward by overlapping and non-overlapping emotional valence differentially affects performance and neural activity. *Neuropsychologia*, 122, 28–37.
- Pohle, P. A. (2023). A behavioral perspective on the commercialization of knowledge and technologies from research to industry (Dissertation, Technische Universität Berlin). *DespocitOnce*. <https://depositonce.tu-berlin.de/items/1dbb37d8-159a-49b8-9a0c-f5080dff2546>
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015). Studying gamification: The effect of rewards and incentives on motivation. In Reiners, T., & Wood, L. C. (Hrsg.). *Gamification in Education and Business*. Springer VS.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro-Leadership Journal*, 1(1), 44–52.
- Rotgans, J., & Schmidt, H. G. (2010). The motivated strategies for learning questionnaire: A measure for students' general motivational beliefs and learning strategies? *Asia-Pacific Education Researcher*, 19(2), 357–369.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Schöttl, C. P., Homma, C., Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2025). Opening the floodgates: How big companies can reap the benefits of internal crowdfunding. *Business Horizons*, 68(1), 11–20.

- Šimelytė, A., Tvaronavičienė, M., Bøgh Holmen, R., Burinskas, A., & Razminienė, K. (2021). Knowledge and technology transfer as driving force for social innovations. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 512–536.
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). Participatory budgeting in Europe: Potentials and challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 164–178.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. R. E. D. (2000). The Differential Engagement and Relative Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill.
- Sunstein, C. R. (2018). »Better off, as judged by themselves«: A comment on evaluating nudges. *International Review of Economics*, 65(1), 1–8.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Thorun, C., Diels, J., Vetter, M., Reisch, L. A., Bernauer, M., Micklitz, H. W., Purnhagen, K., Rosenow, J., & Forster, D. (2016). *Nudge-Ansätze beim nachhaltigen Konsum: Ermittlung und Entwicklung von Maßnahmen zum »Anstoßen« nachhaltiger Konsummuster*. Umweltbundesamt.
- Wall, M. D., Amendt, J. H., Kleckner, T., & Bryant, R. D. (1989). Therapeutic compliments: Setting the stage for successful therapy. *Journal of Marital and Family Therapy*, 15(2), 159–167.
- Wentzel, K. R. (1998). Social relationships and motivation in middle school: The role of parents, teachers, and peers. *Journal of Educational Psychology*, 90(2), 202–209.
- Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2025). *Lob: Richtig loben für maximale Wirkung*. <https://wpgs.de/fachtexte/lob-richtig-loben/> (letzter Zugriff 30.07.2025)
- Zhang, Y. J., Wang, J., Huang, J., & Chan, R. C. (2020). High incentive salience promotes motivation and pleasure experience. *PsyCh Journal*, 9(1), 150–152.
- Zimmermann, N. (2016). Dynamics of incentives and value creation in (de-)centralised incentive systems. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(1), 5–23.

# 10 Anhang

---

Alle ergänzenden Materialien, weiterführenden Informationen und Vorlagen zum Praxisguide stehen online zur Verfügung. Sie können unter folgendem Link abgerufen werden:

<https://doi.org/10.24406/publica-4936>

Wissens- und Technologietransfer ist eine wichtige Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Transferbeauftragte wissen: Gute Ideen allein genügen nicht, um diesen Transfer zu gestalten. Es braucht Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, die Chancen erkennen und den Transfer mit Leben füllen. Dieser Guide ist für sie und soll Impulse geben, die eigene Arbeit zu reflektieren, er soll neue Wege aufzeigen und konkrete Werkzeuge bereitstellen.

Im Praxisguide erfolgt zunächst eine fundierte Einordnung der Ausgangslage. Die zentralen Herausforderungen sowie die theoretischen Grundlagen von Motivation und Anreizgestaltung im Technologietransfer werden dargestellt. Darauf aufbauend erläutern die Autorinnen und Autoren die fünf praxiserprobten Anreize, entwickelt, getestet und evaluiert vom Fraunhofer ISI in enger Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IIS und Fraunhofer IISB. Jedes Format wird mit Blick auf Umsetzung, Wirkung und Übertragbarkeit vorgestellt sowie durch Stimmen aus der Praxis, Reflexionsfragen und Tipps zur Anwendung ergänzt. Der Guide schließt mit Handlungsempfehlungen und Ideen für zukünftige Impulse – für alle, die Transfer wirksam gestalten wollen.