

Bormann, Paula-Marie

## Expertengespräch mit Dr. Björn Wolf

**Position:** Leiter Stabsabteilung Technologietransfer und Innovation

**Institution:** Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf (HZDR)

**Bormann:** Herr Dr. Wolf, willkommen zum Interview. Welche Ziele verfolgt denn Ihre Institution und welche Kernprozesse werden genutzt, um diese Ziele zu erreichen?

**Wolf:** Am HZDR zum einen die Forschung in ausgewählten Bereichen, weiterhin das Betreiben von Großanlagen und deren Bereitstellen für die Wissenschaft und Wirtschaft; und drittens der Wissens- und Technologietransfer, d.h. das Überführen der Ergebnisse in die Anwendung. Neben meiner Tätigkeit als Leiter der Stabsabteilung Technologietransfer und Innovation im HZDR bin ich Geschäftsführer der HZDR Innovation GmbH, und deren Ziel ist natürlich der Technologietransfer; die Umsetzung der Ergebnisse vor allem in die Wirtschaft.

Im HZDR sind als Kernprozesse Forschung und Innovationsmanagement festgelegt. Letzteres umfasst den ganzen Innovationsmanagementprozess von der Identifizierung von Forschungsergebnissen bis hin zur Verwertung der Ergebnisse, d.h. Vertrag kommt zustande. Beim Transfer in die Wirtschaft ist für uns wichtig, es werden Umsätze generiert und Arbeitsplätze geschaffen.

**Bormann:** Welche formellen Innovations- und Transferprozesse gibt es beim HZDR?

**Wolf:** Vor ein paar Jahren haben wir ausführlich unsere Prozesse analysiert, justiert und dokumentiert. In dem Zuge wurden Dinge wie Zuständigkeiten, Mittel, zu verwendende Formulare, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Kompetenzen für verschiedene Prozesse festgelegt. Es handelt sich also um eine ganz klassische Prozessanalyse und Prozessfestlegung, es wurden Standard Operating Procedures und dazugehörige Instrumente definiert.

**Bormann:** Wie trägt Ihre Institution zu Innovationen bei?

**Wolf:** Innovation ist der Wesenskern von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, wie wir es sind. Das Ziel ist einerseits natürlich Forschung zu ihrem Selbstzweck, andererseits ist es ein anerkanntes Ziel, Forschungsergebnisse in die Anwendung zu führen und dementsprechend Innovation zu ermöglichen. Wir sind ein zentrales Element im Innovationsgeschehen – das HZDR ist Ostdeutschlands größte außeruniversitäre Forschungseinrichtung. Wir arbeiten intensiv mit Wirtschaft und Politik – mit den Abnehmern der Transferergebnisse – zusammen.

**Bormann:** Welche Transferprozesse gibt es seitens des HZDR mit Hochschulen sowie mit Wirtschaftsunternehmen?

**Wolf:** Transferprozesse mit Hochschulen gibt es beispielsweise im Bereich Ausgründungsunterstützung oder Sicherung/Patentierung für Gemeinschaftserfindungen. Diese Prozesse sind mal mehr, mal weniger formalisiert, je nachdem wie häufig der Transfer stattfindet. Intensiv arbeiten wir z.B. mit der TU Dresden, TU Freiberg und TU Chemnitz zusammen, dafür bestehen teilweise Verträge mit Rahmenvereinbarungen.

Für die Prozesse mit der Wirtschaft muss man sich die Transferkanäle anschauen: Lizenzierung, Auftragsforschung, Kooperationen, Personalaustausch – diese Kanäle sind innerhalb der Standardprozesse angelegt, haben aber durch variierende Komplexität verschiedene mögliche Standardisierungsgrade. Z.B. beim Personalaustausch und Kooperationen gibt es viele Schleifen, und dementsprechend ist die Standardisierung schwierig, und die konkrete Durchführung ist sehr individuell. Nur Kernelemente sind standardisiert wie die Anbahnung, Vertragserstellung und weitere Meilensteine.

**Bormann:** Welche Transfer- und Austauschprozesse finden mit dem Staat sowie mit der Gesellschaft statt?

**Wolf:** Mit dem Staat finden Prozesse wie Beratungsleistungen und Politikberatung statt, z.B. in der Ressourcetechnologie und Endlagerthematiken. Mitarbeiter des HZDR arbeiten mit der Politik zusammen, sitzen auch beispielsweise in Gremien und wirken an der Erstellung von Richtlinien und Normungen mit. Des Weiteren empfangen wir Fördergelder vom Staat, und natürlich auch Forderungen von der Politik in Bezug auf Ziele und Transferstrategien, Dokumentation und Berichtswesen. Auf Landesebene gibt es Interaktionen gemeinsam mit der TU Dresden, um den Transfer zu stärken.

Mit der Gesellschaft bestehen Transfer-Prozesse, die darauf abzielen, Akzeptanz und Verständigung herzustellen sowie Meinungsbilder aus der Gesellschaft abzuholen.

**Bormann:** Welche Ressourcen wie beispielsweise Zeit, Personal oder Finanzressourcen werden für die Transferprozesse eingeräumt? Bewerten Sie diese als ausreichend?

**Wolf:** Hier müssen die Entwicklungen am Zentrum betrachtet werden: angefangen habe ich 2007 mit einer Drittelstelle (0,3 VZÄ), seit 2010 habe ich die Transferstelle aufgebaut. Aktuell verfügen wir über ein Team von 10 Personen, fast ausschließlich drittmittelfinanziert. Wir haben eine beachtliche Kapazität aufgebaut, und diese wird im Fall eines Finanzierungsausfalls in Form von einer Ausfallbürgschaft auch weiter zur Verfügung gestellt, was besonders für die Sicherheit der Personalplanung sehr wichtig ist. Insgesamt ist es ein zweischneidiges Schwert: in Bezug auf unsere personelle Aufstellung und finanzielle Ausstattung sind wir im Vergleich zu anderen deutschen Institutionen gut aufgestellt, im internationalen Benchmark haben wir noch deutliches Verbesserungspotential.

**Bormann:** Welche internen und externen Barrieren sehen Sie als vordergründig im Austausch Ihrer Institution mit Hochschulen, Wirtschaftsunternehmen, dem Staat und der Gesellschaft?

**Wolf:** Ich sehe Barrieren wie die rechtlich-regulatorischen Rahmenbedingungen; z.B. Vergaberecht, personalrechtliche Anforderung, Compliance und Antikorruption – diese sind ohne Frage relevant, könnten jedoch etwas verschlankt werden. Institutionsintern ist die Anreizkultur ein gewisses Hemmnis: klassische Anreizstrukturen in der Wissenschaft ermutigen häufig keinen Transfer bzw. bestrafen sogar für Transfer, wenn es um die wissenschaftliche Karriere geht. Dies könnte verbessert werden durch die Berücksichtigung von Transfer in der Mittelverteilung, in Einstellungskriterien und allgemein durch interne Würdigung von der Institutionsleitung. Auch wird es schwieriger gutes Personal zu finden und finanzielle Mittel könnten immer mehr sein.

**Bormann:** Welche Indikatoren werden derzeit in Ihrer Institution genutzt, um Innovations- sowie Transferprozesse und –leistung abzubilden und zu optimieren?

**Wolf:** Hier kommt ein breites Set zur Anwendung: natürlich erheben wir die klassischen Indikatoren im Patentierungsbereich: die Anzahl der Patente, Anzahl der Erfindungsmeldungen, also klassische IP-Indikatoren. Weiterhin erheben wir die Verwertungserfolge, Anzahl der Verträge mit der Industrie, Anzahl der Kooperationen, Auftragsforschungen sowie der Infrastrukturnutzungen, jeweils auch in Geld ausgedrückt. In Bezug auf Gründungen

ermitteln wir die Anzahl der Gründungen, Anzahl der Gründungsbeteiligungen, sowie den Umsatz der gegründeten Unternehmen über einen gewissen Zeitraum. Inputindikatoren werden auch erhoben: z.B. Budget- und Personaleinsatz – allerdings sind Input-Indikatoren für mich nicht so aussagekräftig; wie Output- und Impact-Indikatoren. Beim Thema Benchmarking ist es wichtig, dass Institutionen differenziert nach Disziplinen bewertet werden – wenn Vergleiche gezogen werden, sollten gezielt Vergleichsgruppen erschaffen und normiert werden. Man kann z.B. nicht das HZDR mit einer großen Universität vergleichen, sondern müsste auf Inputeinsatz oder Anzahl Wissenschaftler normieren. Dies ist leider noch nicht der Standard. Noch ausbaufähig ist unsere Indikatorik im Bereich Personal wie z.B. die Anzahl der Personen, welche in die Industrie gehen. Dies ist teilweise nur bedingt ermittelbar – allgemein ist die Impactbewertung durch Indikatorik immer schwierig. Zu kurz kommen außerdem aktuell Indikatoren im Bereich Wissenstransfer wie Beratungsleistungen, Citizen Science, Vertretung in Gremien und Normungen usw..

**Bormann:** Zu welchem Zweck werden Indikatoren ermittelt?

**Wolf:** Wenn man das Ziel hat, Transfer zu betreiben, muss man diesen auch messbar machen, um den Zielerreichungsgrad zu bestimmen. Darüber hinaus gibt es den Mittelverteilmechanismus auf Basis einer Evaluierung bei Helmholtz, und im Zuge dessen werden die Zahlen zumindest mit angeschaut.

**Bormann:** Welche Indikatoren sind aus Ihrer Perspektive relevant, werden jedoch derzeit nicht erhoben?

**Wolf:** Gerade im Bereich Indikatorik kann man natürlich immer mehr machen, und immer differenzierte Indikatoren finden, gerade was die Stufen Input, Output und Impact angeht. Es ist jedoch auch immer eine Frage von Erhebbarkeit, Aussagekraft und Praktikabilität. Gerade im Zusammenhang mit dem deutlich gestiegenen Forschungsbudget der letzten Jahre ist in der Transferleistung der Hochschulen und sonstigen Forschungseinrichtungen eine Seitwärtsbewegung zu erkennen, was zu einer Debatte über die Indikatoren geführt hat. Wichtig ist hier, dass man Verbesserungspotentiale erkennt und entsprechend handelt, und nicht gezielt Indikatoren auswählt, welche die eigene Leistung in einem besseren Licht er-

scheinen lassen. Ich glaube, wenn man sich institutionsübergreifend auf Kernindikatoren verständigt und diese beständig durchsetzt, kommt man relativ weit.

## Autor

**Bormann, Paula-Marie**, Transfer i, HTW Dresden

Anschrift: Friedrich-List-Platz 1, 01069 Dresden

Paula-Marie Bormann, HTW Dresden, Transfer\_i, E-Mail: [paula-marie.bormann@htw-dresden.de](mailto:paula-marie.bormann@htw-dresden.de)

## Hinweise

Die Verfasser erlauben sich, bei weiblichen, männlichen und drittgeschlechtlichen Personen die männliche oder neutrale Anrede (z.B. Teilnehmer, Mitarbeiter, Studierende/r) zu nutzen. Die nicht genannte weibliche oder drittgeschlechtliche Anredeform ist jeweils mit eingeschlossen. Sämtliche Inhalte (Text, Graphik, Daten u.a.) des vorliegenden Dokuments sind **urheberrechtlich geschützt** (© by Bormann, Transfer-i, HTW Dresden, DHI Köln). Eine Nutzung ist ausschließlich im Rahmen der üblichen Zitation unter Nennung der veröffentlichten Quelle gestattet.

**Redaktionsschluss:** Redaktionsschluss des vorliegenden Publikationsstands: 23.09.2020

**Förderhinweis:** Dieser Report entstand im Rahmen des Projekts „Transfer-i, Transferindikatorik. Indikatorik zum forschungsbasierte Transfer von Know-how und Technologie.“ Transfer-i ist ein Verbund-Projekt im BMBF-Programm zur Förderung von Forschungsprojekten zum Thema "Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderphase, Laufzeit Juli 2019 – Dezember 2021).

