

21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

New Work als Game Changer für Innovation und Transfer aus Universitäten

Eine Fallstudie

Xaver Heinicke & Andreas Pinkwart

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 92-III

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

2+3 | 2026

Impressum / Verlagsanschrift

UVW UniversitätsVerlagWebler GmbH
Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: hm@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschultemen

Xaver Heinicke & Andreas Pinkwart

New Work als Game Changer für Innovation und Transfer aus Universitäten

Eine Fallstudie



Xaver Heinicke



Andreas Pinkwart

© Foto: Sven Elger

© Foto: Sven Elger

The case study "New Work as a Game Changer for Innovation and Transfer from Universities" illustrates how New Work at TU Dresden's excellence center TUD|excite goes far beyond spatial optimization. Former office and archive spaces were transformed into flexible, inspiring environments that enhance creativity, open knowledge exchange, and interdisciplinary collaboration. Through participatory processes, a carefully designed spatial and furnishing design concept, and the support of a dedicated New Work team, staff acceptance was strengthened while also increasing the center's attractiveness for students, researchers, and external partners. Early insights reveal that New Work serves as a catalyst for innovation and transfer, positioning the university as a future-oriented knowledge hub.

1. Einleitung

1.1 Motivation: Warum New Work – von der strategischen Neuausrichtung und Transformation bis hin zur Raumbedarftsoptimierung

Die Arbeitswelt unterliegt einem tiefgreifenden Wandel. Getrieben durch Digitalisierung, demografischen Wandel, gesellschaftliche Werteververschiebungen und nicht zuletzt durch Erfahrungen aus der Pandemie stellt sich auch im Hochschulkontext die Frage nach der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitsumgebungen neu (Bravo Granström/Koppel/Stratmann 2023). Auf der anderen Seite steigen die Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft an die Universitäten, ihre Wirkung für Innovation und Wachstum durch effektiven Transfer zu steigern, und so die wachsenden Aufwendungen für die Wissenschaft zu rechtfertigen (Compagnucci/Spigarelli 2020). Für eine der patentstärksten Universitäten Deutschlands war dies Anlass, im Rahmen der Exzellenzstrategie ein Konzept zur Stärkung ihrer Innovationskette zu entwickeln und mit einer Vielzahl von Maßnahmen umzusetzen. Hierzu zählte auch eine Überprüfung der bislang praktizierten Arbeitsorganisation und -struktur mit klassischen Einzel- und Zweipersonenbüros. Dabei ging es nicht nur um die Neudefinition und effizientere Nutzung vorhandener Flächen, sondern ebenso um die Schaffung eines ästhetisch ansprechenden Arbeitsumfelds, das im Sinne des Open Innovation-Ansatzes, kreatives Arbeiten, interdisziplinäre Zusammenarbeit und den Wissenstransfer nachhaltig fördern und die Mitarbeitenden dazu begeistern soll, ihre Arbeit kollaborativ und für die Stakeholder auf dem Campus leicht zugänglich auszuführen.

Ein solchermaßen ganzheitliches Open Innovation-Verständnis sieht den Hochschultransfer eng eingewoben

in die Innovationsaktivitäten von Unternehmen und Spin-offs und stellt den Technologietransfer damit vor die Herausforderung eines interdisziplinären Theorie/Praxis-Diologs und eines eng abgestimmten Zusammenwirkens von Patent-, Spin-off und Transferstrategie. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitskulturen in diesen Bereichen erfordert dies nicht nur einen Strategiewechsel, sondern eine neue Transferekultur, die weniger von Geheimhaltung und Face-to-face-Beratung als von Neugier und dem Mut geprägt ist, durch Kollaboration und unternehmerischen Mindset Chancen frühzeitig zu erkennen und durch agile Methoden schneller zu nutzen. Open Innovation erfordert fluide Strukturen und agile Prozesse, um dem Bedarf nach ständigen inkrementellen und häufiger auftretenden radikalen Änderungen gerecht zu werden. Dies setzt auch ein neues Verständnis von Changemanagement im Sinne eines „Management of Permanent Change“ (Albach et al. 2015, S. 3) voraus.

Den Erkenntnissen der Managementtheorie gemäß, sollte die Struktur der Strategie („*Structure follows Strategy*“) (Chandler 1962, S. 14) idealtypisch folgen. Umgekehrt lässt sich empirisch beobachten, dass bestehende Strukturen neue Strategien begrenzen, wenn sie nicht grundlegend infrage gestellt und umfassend geändert werden (Hall/Saias 1980).

1.2 Push- und Pullfaktoren im Hochschulkontext und hier besonders für Innovation und Transfer

Die Exponentialität bei der Entstehung neuen Wissens und seine zunehmend globale Verfügbarkeit in Echtzeit (Brynjolfsson/McAfee 2014) fordern das Innovations- und Technologiemanagement von Unternehmen wie von Hochschulen heraus. Immer öfter verlangen als disruptiv wahrgenommene neue Querschnittstechnologien wie die