

# Hochschulforschung in der Zange?

## Zwischen Wissenschaft und Beratungsdienstleistung

*Podiumsdiskussion im Rahmen der 10-Jahres-Feier des Instituts für Hochschulforschung am 11. Dezember 2006 in Wittenberg*

**Margret Bülow-Schramm**  
Hamburg  
**Georg Krücken**  
Speyer  
**Jan-Hendrik Olbertz**  
Magdeburg/Halle  
**Peer Pasternack**  
Wittenberg

*Das Thema der Podiumsdiskussion begleitet das Institut seit nun zehn Jahren, und es steht zu vermuten, dass dies auch so bleiben wird: Hochschulforschung begegnet den – auf den ersten Blick – widersprüchlichen Anforderungen, einerseits wissenschaftliche Forschung sein, sich also von der Praxis bewusst distanzieren zu müssen; andererseits aber wird von ihr möglichst konkretes und möglichst umstandslos anwendbares Hand-*

*lungswissen erwartet. Auch wenn das dahinterstehende Problem nicht prinzipiell auflösbar sein mag – der Umgang mit dem formulierten Widerspruch sollte im Laufe der Zeit sukzessive professioneller werden.*

*Daher hatte HoF drei Gesprächspartner eingeladen, von denen sich annehmen ließ, dass sie zu einer solchen Professionalisierung beitragen können: Margret Bülow-Schramm, Professorin für Hochschuldidaktik an der Universität Hamburg, und dort als Leiterin des „ProUni“-Projekts erfahren mit der Hochschulorganisationsreform; Jan-Hendrik Olbertz, von Hause aus Professor für Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Hochschul- und Erwachsenenbildung, HoF-Gründungsdirektor und seit 2002 Kultusminister von Sachsen-Anhalt; Georg Krücken, Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Peer Pasternack moderierte.<sup>1</sup>*

*Peer Pasternack:* In der Hochschulreformdebatte bewegen sich konkurrierend verschiedene Anbieter von Expertise. Diese offerieren Wissen unterschiedlicher Tiefenschärfe und Reichweite. Unterscheiden lassen sich drei Anbieter: die Hochschulforschung, die Berater (wobei hochschulfeld-

---

<sup>1</sup> Die nachfolgende Dokumentation der Podiumsdiskussion erfolgt gekürzt und redigiert.

interne und feldfremde Berater voneinander abzusetzen sind, also etwa das CHE von McKinsey) sowie die Akteure der Hochschulentwicklung selbst. Letztere sind deshalb ein ‚Wettbewerber‘ in der Expertise-Konkurrenz, weil – nach Ulrich Teichler – für Hochschulforschung eines charakteristisch ist: der geringe Abstand zwischen Forschung einerseits und dem Rasonieren der Laien andererseits. Wenn aber Hochschulakteure dennoch externe Beratung suchen, dann können sie sich entscheiden: zwischen Beratern bzw. neudeutsch Consultants oder Hochschulforschern.

Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure überschreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der Berater die Reduzierung von Problemhorizonten: Wenn Hochschulforscher/innen von Praktikern um Rat gebeten werden, dann lautet ihre Reaktion typischerweise mehr oder weniger verklausuliert, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch nicht komplex genug. Daher sei es gut, dass sie, die Hochschulforscher, gefragt würden: Denn sie könnten die Sache auf Grund ihrer Feldkenntnis angemessen komplex kontextualisieren. Wenn dagegen Berater um Rat gebeten werden, dann lautet deren Reaktion typischerweise, die Problemwahrnehmung der Hochschulpraktiker sei noch viel zu komplex. Daher sei es gut, dass sie, die Berater, gefragt würden: Denn sie könnten die Sache auf Grund ihrer Außensicht angemessen in ihrer Komplexität reduzieren und auf ein handhabbares Schema bringen.

Die Expertise der Hochschulforschung ist aus auf Differenzierung, die Überschreitung von Alltagshorizonten, multikausale Erklärungen, die Einbeziehung von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten und mit all diesem auf Nachhaltigkeit. Damit aber stößt sie an die Grenzen der schnellen Konsumierbarkeit. Wie sollte ein Institut für Hochschulforschung damit umgehen? Das möchten wir anhand von drei Fragen diskutieren:

- Warum lassen sich Politik und Hochschulen extern beraten? Was erwarten sie von der Beratung?
- Was zeichnet Hochschulforschung gegenüber Beratungsagenturen aus, und was leisten Beratungsagenturen, was die Hochschulforschung nicht liefert?
- Ist praktischer Einfluss der Hochschulforschung nur um den Preis der opportunistischen Verstrickung zu haben bzw. wissenschaftliche Seriosität allein unter Inkaufnahme der Einflusslosigkeit?

## Risiken der Beratung und der Nichtberatung

*Georg Krücken:* Warum lässt man sich im Moment überhaupt derart intensiv beraten? Das ist ja nicht nur ein Phänomen an Hochschulen und in der Hochschulpolitik, sondern verbreitet sich gesamtgesellschaftlich. Als Soziologe liegt es dann natürlich nahe zu versuchen, die Dinge in einem breiteren Rahmen zu betrachten und von den individuellen Besonderheiten zu abstrahieren. Meines Erachtens muss zunächst zwischen der konkreten Handlungsebene und der gesellschaftlichen Ebene unterschieden werden.

Auf der Handlungsebene identifiziert die Organisations- und Politikforschung zwei grundlegende Motive für Beratungen. Zum einen wird externer Rat eingeholt, um ein noch offenes Problem mit Hilfe von Beratern zu beantworten. Zum anderen aber dienen Beratungen der Legitimation von Entscheidungen, d.h. bereits vollzogene Entwicklungen oder eingeschlagene Entwicklungspfade erhalten durch Berater, seien sie nun wissenschaftlich legitimiert oder aus dem im engeren Sinne Beratungskontext, höhere Weihen. Beide Motive lassen sich nur analytisch trennen, in der konkreten Beratungssituation finden wir zumeist beides.

Was aber sind nun die gesellschaftlichen Hintergründe dafür, dass wir eine solche Zunahme an Beratungsaktivitäten haben? Ich sehe drei grundlegende und strukturelle Ursachen.

Wir werden sicherlich darin übereinstimmen können, dass wir es gegenwärtig mit einem raschen Wandel gesellschaftlicher Umweltbedingungen zu tun haben, denen Organisationen und organisationale Entscheidungsträger ausgesetzt sind. Dieser rasche Wandel führt zu Kontrollverlusten, und wer mit Kontrollverlusten konfrontiert ist, der erfährt ein hohes Maß an Stress und Verunsicherung. Darauf zu reagieren, gibt es verschiedene Reaktionen, aber eine ist, sich in solchen turbulenten Umwelten externen Rat zu holen. Leider weiß man – das ist meine eher skeptische Message dazu – aus der Entscheidungstheorie, dass unter Stress und Verunsicherung das Entscheidungsverhalten suboptimal ist. Daher lässt sich durchaus fragen, ob das auch der Fall ist, wenn man gestresst und verunsichert externen Rat einholt.

Die zweite, gleichsam gesamtgesellschaftliche Ursache für die Einbeziehung von Beratern ist in der zunehmenden Angleichung von gesellschaftlichen Organisationskonzepten zu sehen. Bis vor wenigen Jahren dominierte in Theorie und Praxis ein Verständnis, das vor allem auf die

Unterschiedlichkeit von Organisationstypen und nationalen Kontexten abhob, d.h., auf Hochschulen bezogen, galt eine deutsche Hochschule als etwas fundamental anderes als eine britische oder amerikanische Hochschule, und eine Hochschule erst recht als etwas fundamental anderes als eine Wirtschaftsorganisation. Diese Gewissheiten über Organisations- und Kontextdifferenzen sind dahin. Stattdessen haben wir eine zunehmende Entwicklung in Richtung auf ein Verständnis von Hochschulen als Organisationen, die ganz typische Organisationsprobleme haben, und zwar unabhängig von ihrem Land und ihrem institutionellen Kontext. Daraus ergibt sich dann, dass die Offenheit gegenüber von außen Kommendem wächst – was dann z.B. über Beratungen in die Organisationen hineingetragen wird.

Den dritten Punkt könnte man als Konformismus oder, wissenschaftlich etwas feiner ausgedrückt, als Diffusionseffekte bezeichnen. Es handelt sich bei der Inanspruchnahme von Beratung um einen Diffusionseffekt, d.h. je mehr z.B. Hochschulen sich extern beraten lassen, desto geringer wird das Risiko für die einzelne Organisation, dies zu tun. Früher war es ein Risiko, sich lächerlich zu machen und als führungsschwach zu gelten, wenn man sich externe Berater ins Haus holte und nicht nur auf die eigenen Kompetenzen setzt. Dieses Risiko tragen bei Diffusionseffekten nur die Trendsetter, die Innovatoren, also diejenigen, die die ersten sind, die sich Berater ins Haus holen, nicht diejenigen, die dann auf den etablierten Beratungszug aufspringen.

Umgekehrt – und das scheint mir eher die gegenwärtige Entwicklung widerzuspiegeln – steigt mit wachsender Zahl der Beratenen wiederum das Risiko, sich nicht beraten zu lassen, da man, je mehr sich beraten lassen, das Risiko läuft, als rückständig, eigenbrötlerisch oder unzeitgemäß zu gelten. Dieses Risiko, sich nicht beraten zu lassen, kann heutzutage womöglich nur noch von großen, legitimen und anerkannten Spielern im Feld übernommen werden.

Auch hier hilft der Blick auf die Welt außerhalb der Hochschulen. In der Managementforschung findet man heutzutage sehr viel Kritik an der Bedeutung von Unternehmensberatern in der Wirtschaft. Ebenso wird diese Kritik auch aus dem Management selbst formuliert, also von denjenigen, die sich die Zauberlehrlinge ursprünglich ins Haus geholt hatten. Die letzte Ausgabe der Zeitschrift „Managerseminare“ titelte zum Beispiel: „Retter oder Rattenfänger? Unternehmensberater in der Kritik“ und stellte ganz genüsslich Insiderbücher vor, die z.T. zu vernichtenden Er-

gebnissen der Beratungsindustrie kamen. Nun können es sich m.E. im Unternehmensbereich nur die großen und anerkannten Spieler erlauben, in Hinblick auf Beratung eigene Akzente zu setzen. Für die Welt der Unternehmen hat dies der DaimlerChrysler-Chef Dieter Zetsche zu Beginn des Jahres vorgeführt, indem er explizit sagte, dass er keine externen Berater wünsche, sondern vielmehr in stärkerem Maße als bislang die Ressourcen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen möchte. Ich will das hier nicht bewerten, aber an die Hochschulen rückkoppeln: Hier sehe ich allenfalls bei den amerikanischen sog. Spitzenuniversitäten, soweit sie mir bekannt sind, ein ausgesprochenes Selbstbewusstsein und ein Vertrauen vor allem auf die eigenen Kompetenzen. Dies bedeutet nun aber keineswegs, dass man sich zurücklehnen und ‚business as usual‘ praktizieren kann. Ganz im Gegenteil erfordert dies die permanente Weiterentwicklung und Professionalisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation. Hier würde ich ansetzen, da dies nach meiner Einschätzung nachhaltigere Effekte zeitigt als die punktuelle Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen.

### **Forschungsbindung und professionelle Seriosität**

*Margret Bülow-Schramm:* Ich möchte eingangs auf einen Aspekt der neueren Entwicklung der Hochschulforschung hinweisen. Die Hochschulforschung ist, wie wir alle wissen, recht jung; 30 bis 40 Jahre hat sie gebraucht, um sich ein Profil zu schaffen. Verglichen mit der Universitätsgeschichte ist das kurz. Eine wichtige Vorbedingung für die weitere Entwicklung der Hochschulforschung ist ihre eigene Nachwuchsförderung. Die wird so richtig erst mit der unlängst erfolgten Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung überregional möglich. Indem das möglich wird, wird zugleich eine Voraussetzung geschaffen, um fortdauernd seriös zu bleiben, nämlich durch die Bindung an die Grundlagenforschung: Das, so soll hier mit Daxner und Teichler behauptet werden, ist die beste Bedingung, dass Hochschulforschung resistent bleibt gegen die Instrumentalisierung durch Hochschulpolitik – und zwar der Hochschulpolitik in ihren beiden Ausprägungen, einmal als Politik für die Hochschulen und einmal als Politik in den Hochschulen selbst. Mit Teichler meine ich, dass Problemdiagnosen erstellt werden müssen, *bevor* die Probleme virulent werden. Hochschulforschung ist dann resistent, vereinnahmt zu werden,

wenn die Probleme vorher diagnostiziert sind und ihre Erforschung begonnen hat.

Das aber erfordert zudem einen intensiven Informationsaustausch zwischen den Hochschulforschern und die Anerkennung und Wahrnehmung der Forschungsergebnisse der nicht-eigenen Institution und der relevanten Ergebnisse in Grenzgebieten. Das ist manchmal ein mühsames Unterfangen und führt dazu, dass lieber zu einer Fragestellung eine eigene lustvolle Studie betrieben wird, anstatt ernsthafte Sekundärauswertungen vorzunehmen. Dieser Tatbestand untergräbt jedoch nicht wenig die Professionalität von Hochschulforschung.

Kommen wir dahin, dann meine ich, dass Beratungsleistungen durch die Hochschulforschung selbst sowohl möglich als auch wünschenswert sind. Forschungen zu aktuellen Problemen, d.h. Forschungen mit Anwendungsbezug, auch Auftragsforschung, sind notwendige Anlässe zur Überprüfung der Begrifflichkeit, Maßstäbe und der internen Prüfkriterien. Einmal ganz altmodisch gesagt: solche Formen der Anwendungsforschung erzwingen die wissenschaftliche Reflektion der politischen Praxis und die Überprüfung der praktischen Relevanz wissenschaftlicher Reflexion, und sie sind – sozusagen in ihrer Funktion als Außenkriterium – damit eine Weiterentwicklung der Wissenschaft.

Dennoch wird immer eine Differenz bleiben zwischen Hochschulpraxis und wissenschaftlich überprüften Forschungsergebnissen. Damit muss Hochschulpolitik leben, die sich beraten lassen will. Die Hochschulforschung und ihre durch Hochschulforschung geerdete Beratung muß diese Differenz aufrechterhalten und kann hinter dieses Erfordernis nicht zurückgehen. In diesem Sinne sollte keine Verwischung oder Aufhebung der Trennung von Politik und Wissenschaft stattfinden, um die Möglichkeiten der Forschung nicht zu verspielen. Politisierte Politikberatung führt zu Vertrauensschwund. Daher muss Beratung und Forschung voneinander unterscheidbar bleiben, auch wenn in einer Institution beides gemacht wird. Ein simples Beispiel: auch als Auftragsforschung hat sich die Hochschulforschung solcher Aussagen über vermeintlich eindeutige Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zu enthalten, die wissenschaftlicher Überprüfung nicht standhalten.

Daneben darf sich die Hochschulforschung nicht daran hindern lassen, Themen zu setzen. Wie fatal es ist, wenn sie es nicht oder nicht rechtzeitig tut, zeigt in gewisser Weise der Bologna-Prozess, der ja über weite Strecken ohne Hochschulforschung ausgekommen ist, statt dessen

auf politischen Evidenzen beruhte. So konnte es dahin kommen, dass die Geschlechterfrage in diesem Prozess keine Rolle spielte oder dass ein sehr problematischer Umgang mit dem Kompetenzbegriff gepflegt wird. Der Kompetenzbegriff wird umstandslos von dem berufsbildenden Bereich über den Europäischen Qualifikationsrahmen auf den Hochschulbereich übertragen, ohne zu fragen, welche Risiken, Nebenfolgen und begriffliche Unschärfe damit verbunden sind. Oder nehmen wir, als einen dritten Bereich, die Prüfungsforschung. Da geht es nun um Modulprüfungen. Dazu gibt es selbstredend Forschungsergebnisse, nämlich unter den Schlagworten „abschichtende, studienbegleitende Prüfungen“, aber mit diesen wird – selbst in den Hochschulen, die diese Forschung betreiben haben – nicht gearbeitet.

Damit nun zum Erfordernis der Trennung von Hochschulpolitik – ich meine Hochschulpolitik und nicht -praxis – auf der einen Seite und Forschung auf der anderen Seite. Genau vor zehn Jahren, 1996, hatten wir an der Universität Hamburg ProUni, das „Projekt Universitätsentwicklung“ gestartet. Es wurde gleichsam im Rausch der Universitätsmodernisierung begonnen, und vielleicht deshalb, aber vor allem wegen der Nähe zur alltagsnotwendigen Universitätspolitik ist ein kritisch-reflektierender Bericht über den Prozeß der Universitätsmodernisierung an der Universität Hamburg ausgeblieben. Das geschah damals auch aus Rücksicht auf die universitären Mitstreiter. Es sollte keine Entmutigung stattfinden, denn mit ProUni selbst war ja nicht die Universitätsentwicklung zu Ende. Die Leute sollten weitermachen. Zum einen deswegen gab es keinen kritisch-reflektierenden Rückblick, aber er unterblieb auch, weil es Konflikte gab bei der Bestimmung der eigenen Position zwischen Leitungs- und Kollegialverpflichtungen und zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Ein solcher Abschlussbericht wäre eingeeengt gewesen zwischen Schönreden und Verschweigen. Eines der Ergebnisse war damit: Es wurde wenig daraus gelernt aus fünf Jahren hochfinanzierter Arbeit. Also, eine größere Distanz zum Alltagsgeschäft, nämlich zum praktischen Problemlösen, hätte gut getan für das Auffinden wissenschaftlicher Problembehandlungen, eine größere Unabhängigkeit von der Universitätsleitung hätte mehr Freiraum verschafft für die kritische Reflektion der doch sehr konflikthaft abgelauften Prozesse.

Allerdings: Wenn es um die Frage gehen sollte, ob man nicht nicht-forschungsbasierte Beratung irgendwie ausschließen könnte, dann habe ich dazu eine ganz dezidierte Position. Bitte keine Schranken, bitte keine

Abgrenzung oder größere Professionalisierung der Hochschulforschung dadurch, dass es eine Ausweitung programmbezogener Akkreditierung gibt, nun Akkreditierung von Beratungsleistungen. Also hier bitte keine Schließung von Märkten, um etwaige Konkurrenten fernzuhalten, die einem nicht das Wasser reichen können, denn in diesem Falle überzeugt nur Qualität im Vollzug.

## **Hochschulautonomie und externe Beratung**

*Jan-Hendrik Olbertz:* Was mich umtreibt, ist, dass die Hochschulen in den letzten Jahren von außen mit einem enormen Erwartungsdruck konfrontiert sind. Die Stichwörter kennen wir alle: Qualität und Wettbewerb, möglichst internationaler, ja globaler Art, Ökonomisierung, Hochschulen als Wachstumskerne, Akademikerbedarf nach höchst unterschiedlichen Prognosen, Kostensteigerungen, demografische Krise bis hin zur Frage der Studiendauer oder der Senkung hoher Abbrecherquoten. Auch Fragen der Studiengangstrukturen, der Curriculumentwicklung in der beschleunigten Wissensgesellschaft und die Qualität der Lehre, Weiterbildung usw. spielen eine Rolle. Allein wie oft der Begriff „Innovation“ auf die Hochschulen angewendet wird, was eigentlich aus der Logik der Wissenschaft heraus etwas Selbstverständliches sein müsste, fordert die Organisation ständig heraus und impliziert neue Ansprüche.

Die Frage, die mich dabei beschäftigt, ist: Rühren diese Ansprüche und vielfältigen Erwartungen an die Hochschulen aus der „natürlichen“ Dynamik der Wissenschaft selbst her, oder sind sie eher aus den gesellschaftlichen Kontexten abgeleitet, in die das Wissenschaftssystem eingebettet ist? Interpretieren die Hochschulen sie möglicherweise nur als Angriffe auf den sicheren akademischen Regelbetrieb? Es ist ja ein Unterschied, ob man sich institutionell als Teil und Motor des Modernisierungs- und Wandlungsprozesses versteht und positioniert oder ob man lediglich „reagiert“, sich anpasst oder gar auszuweichen versucht. Im ersteren Falle müsste auf Offensivstrategien gesetzt werden, um sich als Institution zu platzieren und Erwartungen selber zu artikulieren, also Nachfrage nicht nur aufzunehmen, sondern auch zu erzeugen. Davon hängt u.a. ab, wie die traditionellen Entscheidungs- und Mitwirkungsstrukturen der akademischen Selbstverwaltung ausgestaltet werden. Das Interessensspektrum reicht hier von Besitzstandswahrung oder Partikularinteressenvertretung bis zum Anspruch auf Zukunftssicherung durch gemein-



same Qualitätserzeugnisse. Die Frage lautet also, wie die Hochschulen Entwicklungen in der Gesellschaft auf das eigene System projizieren und Qualitätsansprüche entscheidend selber definieren können.

Die Hochschulforschung nun interessiert meines Erachtens, inwieweit Hochschulen als lernende Expertenorganisationen unter stärker denn je marktwirtschaftlichen Bedingungen globaler Natur ihre institutionelle Identität bewahren und stärken und vor allem als Potenzial für die Qualitätsentwicklung einbringen können. Ich selbst habe ja in diesem thematischen Kontext einen Perspektivenwechsel von der Wissenschaft zur Politik hinter mich gebracht. Wenn ich mir vergegenwärtige, welche Briefe ich im Verlaufe der fünf Jahre, die ich Kultusminister bin, bekommen habe, dann ergibt sich eine aufschlussreiche Beobachtung: In den ersten zweieinhalb Jahren waren das leidenschaftliche Briefe, ich möge mich doch als Universitätsprofessor erinnern, wie wichtig die Hochschulautonomie ist, und nicht immerfort diese Autonomie mit Füßen treten. Dann gab es eine Pause von etwa einem Jahr, da bekam ich gar keine Post. Es gab ein neues Hochschulgesetz, und mit den Hochschulen wurden mehrjährige Zielvereinbarungen mit festen Budgets geschlossen. Seitdem gehen regelmäßig Briefe ein, die mich auffordern, in die Autonomie einzugreifen, endlich für „Ordnung“ zu sorgen, den Rektor bzw. diesen oder jenen Universitätskolllegen in die Schranken weisen. Die Dinge, die vor Ort geschehen, seien absolut inakzeptabel, jeder vertrete seine Interessen gegen jeden, alles werde verlangsamt oder ganz behindert, und jeder halte sein Fach für wichtiger als alle anderen. Um es auf den Punkt zu bringen: Ein starker Kultusminister, der mutig einschreitet, müsse her.

Das veranlasst zu philosophischen Betrachtungen, denn dazwischen gab es tatsächlich einen beträchtlichen Zugewinn an institutioneller Autonomie für die Hochschulen. Die – durchaus gewollte – Folge ist, dass die Hochschulen nun die Konflikte intern erzeugen und austragen, die sie vorher als Konflikte zwischen Hochschule und Staat erlebt hatten. Es sind übrigens strukturell fast die selben Konflikte (differierende Schwerpunktannahmen, Geltungsbedürfnisse, Verteilungskämpfe usw.). Das führt mich zu der Überlegung, wie die seit Humboldt verstaatlichte Hochschule sich vom Staat lösen kann, ohne daran Schaden zu erleiden oder gar ihre öffentliche, demokratische Verantwortung und Verpflichtung aus den Augen zu verlieren. Es ist letztlich die Frage nach echter, d.h. intelligenter und reflektierter, Hochschulautonomie im Kontext eines

modernen Kooperationsverhältnisses von Hochschule und Staat, das vor allem wissenschaftsadäquat verfasst und geregelt ist.

Auf diese Frage gibt es bis heute keine befriedigende Antwort. Wir haben inzwischen ein hohes Maß an struktureller Autonomie, aber in rationaler Aufgeklärtheit genutzt und ausgeschöpft wird sie bei weitem nicht. Es gibt weitreichende Selbstgestaltungsspielräume mit einem beträchtlichen Streit- und Konfliktpotenzial. Das führt mich zur gewachsenen Bedeutung von Beratung und Begleitung der Hochschulen, denn die Autonomie wird nur funktionieren, wenn ihre Handlungs- und Gestaltungsspielräume mit einem ausgereiften Qualitätsmanagement einhergehen. Das schließt eine Beratung ein, die Legitimation schafft, auch wenn es um unpopuläre Entscheidungen geht. Solche Entscheidungen sind glaubwürdiger, wenn sie nicht von unmittelbaren Interessenvertretern aus dem Inneren des Geschehens heraus angebahnt oder verhindert werden, sondern Vorschlägen von Experten folgen, die der Hochschule selbst nicht angehören, ihr aber verbunden sind. Externe Beratungsinstanzen können beispielsweise Kuratorien und Beiräte sein. Beratung kann zudem über wissenschaftliche Informationsbasen und Konzeptionalisierungen erfolgen, die eine Hochschule bei Dritten in Auftrag gibt, um sich ihre Selbstgestaltungsfreiheit kompetent zu erschließen, zum Beispiel in Gestalt von Programm- bzw. Systemakkreditierungen oder Evaluationen.

Solche Entwicklungen wären die beste Voraussetzung für die Mitglieder der Hochschulen, sich im Kontext neuer Herausforderungen rational und effektiv zu verhalten, ihnen gemeinsam mit externen Partnern offen und offensiv gegenüberzutreten, und für mich, nicht immer wieder zu Eingriffen in die Hochschulautonomie aufgefordert zu werden.

## **Berater und Beratungsauftraggeber**

*Peer Pasternack:* Margret Bülow-Schramm hat den Vorschlag unterbreitet, zu unterscheiden zwischen forschungsbasierter und nicht-forschungsbasierter Beratung und gleichzeitig aber dafür optiert, keine künstliche Schließung von Märkten herbeizuführen, sondern die Durchsetzung von Expertise und Anbietern von Expertise qua Qualität zu organisieren. Die Frage, die sich erhebt, ist: Passt denn dies zusammen? Haben die Akteure tatsächlich ein solches Qualitätsverständnis, dass sie dann gleichsam automatisch bei den forschungsbasierten Beratern landen würden?

*Margret Bülow-Schramm:* Nein, ich spreche mich gegen eine Schließung oder eine Professionalisierung in diesem Sinne aus, weil das auf ein Feld lenkt, das nicht das entscheidende ist. Das entscheidende Feld ist, die eigene Beratungsleistung qualitäts- und gehaltvoll anzubieten und sich nicht statt dessen damit zu beschäftigen, dass andere Anbieter dieses Feld nicht beackern dürfen. Im Falle einer Akkreditierung von Beratungsdienstleistungen würden Kapazitäten dafür verschleudert, fortwährend darüber nachzudenken, wie die extern gesetzten Kriterien der Qualitätssicherung mit einem Minimum an Aufwand bedient werden können. Die Analogie dazu ist die Akkreditierungswelle, der sich die deutschen Universitäten im Bereich der Studiengänge ausgesetzt sehen. Wie sich zeigt, sind damit nicht nur Probleme gelöst, sondern mehr noch erzeugt worden. Deshalb geht hier der Trend auch hin zu institutioneller Akkreditierung; die Qualitätssicherung der Programme und konkreten Dienstleistungen sollte ganz in den Händen der Anbieter liegen.

*Peer Pasternack:* Georg Krücken hat eingangs vorgeführt, wie sich ein vergleichsweise praxisnahes Thema theoriegeleitet aufschließen lässt. Er ist in Speyer zugleich für ein Studienangebot in Wissenschaftsmanagement verantwortlich, das sich an bisherige oder künftige Praktiker richtet. Vor diesem Hintergrund liegt eine Frage nahe: Ist in einem solchen Studiengang nicht auch ein ganz ähnliches Problem, nun aber im Bereich der Lehre, zu bewältigen, nämlich forschungsbasierte Wissensvermittlung zu leisten, zugleich aber von den Studierenden bzw. Hörern mit der Erwartung einer ausgesprochenen Praxisorientierung konfrontiert zu sein? Die daran anschließende Frage ist, ob sich aus diesen Erfahrungen etwas ableiten lässt, was wir uns hier zu Herzen zu nehmen hätten – denn das in Speyer ausgebildete Personal ist später auch einmal das, welches externe Beratung nachfragt oder solche externe Beratung auslöst.

*Georg Krücken:* Ich bin mir nicht sicher, ob die Teilnehmer dieses Crashkurses im Wissenschaftsmanagement tatsächlich kommen, um, wie es so schön heißt, alle modernen Managementtools mit auf den Weg zu bekommen. Wenigstens ebenso wichtig wie einzelne Tools ist, dass sie bei uns etwas lernen, das nicht unbedingt etwas mit Managementtools zu tun hat, sondern mit Distanz und Distanzierung. Sie bekommen Distanz zu ihrer Organisation und zum Alltag ihrer Organisation, und sie können wissenschaftlich fundiert lernen, was Hochschul- und Wissenschaftsmana-

gement ausmacht. Ganz im Sinne meines Eingangsstatements sehe ich hier vor allem die Möglichkeit einer aktiven Professionalisierung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Hochschulen insgesamt sehr zugute kommt.

In der Ausbildung haben wir eine gleichsam duale Struktur. Wir trennen zwischen denjenigen, die als Professorinnen und Professoren die Ausbildung verantworten, und da orientieren wir uns an den akademischen Kriterien. Gleichzeitig werden ungefähr 50 Prozent des Lehrpersonals von sog. Praktikern, also Personen aus Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen, gestellt. Wir tendieren dazu, diese beiden Bereiche nicht miteinander zu vermengen. Die beiden Gruppen der Lehrenden kennen sich natürlich, sie schätzen sich, und es gibt hin und wieder Round-Table-Discussions, in denen wir voneinander lernen. Aber die wissenschaftliche Lehre soll zunächst einmal wissenschaftlich sein, und das, was die Praktiker hereinbringen, soll reflektierte Praxis sein. Mein Ziel ist, dass wir in diesem Studiengang die Teilnehmer dazu befähigen, in ihrer Organisation ihre ureigensten Probleme selber zu lösen.

## **Fazit**

*Peer Pasternack:* Zusammenfassend können wir wohl festhalten: Seitens der Hochschulen gibt es die legitimatorische und die ergebnisoffene Beratung. Die ergebnisoffene wünscht man sich als Hochschulforscher, wenn z.B. eine Hochschulleitung damit umgehen muss, eine externe Anforderung umzusetzen – etwa ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen, wovon man aber noch nie etwas gehört habe, weshalb man sich ergebnisoffen beraten lässt. Das ist ein Beratungsanliegen, mit dem auch wir als HoF häufig konfrontiert sind. Damit umzugehen ist vergleichsweise einfach, weil dort in der Regel auf etwas zurückgegriffen und an dieses angeknüpft werden kann, das vorher in anderen Projekten oder anderen thematischen Zusammenhängen forschend erarbeitet werden konnte. Damit lässt sich das Kriterium der Forschungsbasierung von Beratung erfüllen.

Ein anderer Punkt ist die Frage, was eigentlich nichtforschende Berater so attraktiv macht für Hochschulleitungen oder Hochschulpolitiker. Es ist die Übersichtlichkeit und geschmeidige Umsetzungsfähigkeit dessen, was von den Consultants vorgeschlagen wird. Die Hochschulforschung dagegen begegnet häufig dem Vorwurf, dass es sehr klug sei, was sie produziere, doch sei die Umsetzungsfähigkeit, der praktische Nutzen al-

so, leider vergleichsweise eingeschränkt. Da mag sich die Hochschulforschung für das Thema Hochschulen noch so klug halten: Die von Georg Krücken angemerkte Vereinheitlichung der Organisationstypen macht es dann vergleichsweise irrelevant, ob die Optimierung der Geschäftsabläufe einer Brauerei oder einer Hochschule stattfinden soll; die Powerpoint-Präsentationen jedenfalls sind im Prinzip identisch. Auf Interesse bei den Akteuren stößt diese Beratung in erster Linie wegen ihrer Handhabbarkeit. Das ist sowohl eine inhaltliche Anfrage als auch eine kommunikationspolitische Herausforderung an die Hochschulforschung.