

Stratmann, Friedrich

Es waren zwei Königskinder... der Graben war viel zu tief? Hochschulberatung und Hochschulforschung

Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 23 (2014) 1, S. 133-147



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Stratmann, Friedrich: Es waren zwei Königskinder... der Graben war viel zu tief? Hochschulberatung und Hochschulforschung - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 23 (2014) 1, S. 133-147 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-162414

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-162414>

in Kooperation mit / in cooperation with:



Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Es waren zwei Königskinder ... der Graben war viel zu tief?

Hochschulberatung und Hochschulforschung

Friedrich Stratmann
Hannover

Hochschulen und „externe“ (Unternehmens-)Beratungen pflegen seit den 1980er Jahren eine durchaus nennenswerte Zusammenarbeit. Während damals gewünschte Kosteneinsparungen mittels Rationalisierung in der Verwaltung im Mittelpunkt standen, hat sich der Bedarf an professioneller externer

Beratung aufgrund des Zuwachses an Steuerungs- und Organisationskompetenzen in der „autonomen Hochschule“ heute erheblich ausgedehnt. Mit dem steigenden Wettbewerb unter den Forschungs- und Bildungseinrichtungen wächst zudem die Bereitschaft der Hochschulen, sich auch bei Profilbildung und Strategieentwicklung „extern“ unterstützen zu lassen.

Dabei ist Hochschulberatung – um ein Bonmot aus der Beraterszene zu nutzen – professionsmäßig nicht „geschützt“. Jede/r kann sie der Hochschule anbieten, vom Studierenden der Sozialwissenschaften im 1. Semester bis zum rüstigen Rentner. Schaut man sich diesbezüglich die Angebote im Internet an, so findet man tatsächlich ein umfassendes Angebot. Dies erstreckt sich von Einrichtungen/Unternehmen, die zweckorientiert für diese Aufgabe einmal eingerichtet worden sind (HIS-Hochschulentwicklung, CHE), über kleine z.T. netzwerkmäßig organisierte Beratungsfirmen (z.B. Spin-offs aus Hochschulen), bekannte große Unternehmensberatungen, bei denen die Hochschulberatung unter Public Sector firmiert (McKinsey, Horvath), bis zu ehemaligen Hochschulpräsidenten (im Ruhestand), die ihre Erfahrung aus der Praxis als „Wegweiser“ den Hochschulen zur Verfügung stellen wollen.

Inhaltlich reicht das Spektrum von einer strategischen Beratung bei der Einführung neuer IT über die Beantwortung der Frage, wie die Hochschulen an mehr Studierende kommen, bis zum Anspruch, die Hochschulen bei der Umsetzung und Erweiterung ihrer Planungs-, Steuerungs- und Organisationskompetenz durch Fach- und Prozessberatung generell zu unterstützen. Das Spektrum ließe sich noch erheblich erweitern, wenn all

jene Einrichtungen mit berücksichtigt werden (sollten), die ihren Schwerpunkt in der Hochschul- bzw. Wissenschaftsforschung sehen und im Kontext von Forschungstransfer auch den Anspruch von Beratung erfüllen (wollen), oder all jene Spezialdienstleister wie Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Coaches und Supervisoren hinzugerechnet werden, die von den Hochschulen auch um „Rat gefragt“ werden.

Will man diese Vielfalt in einem Aufsatz ‚intellektuell bändigen‘, bedarf es einer Fokussierung. Ich möchte mich im Folgenden deshalb auf jene Beratung konzentrieren, die Hochschulen in einem institutionellen bzw. organisatorischen Kontext in Anspruch nehmen und die als Auftrag an Dritte ergeht. Das heißt, ich fokussiere nicht auf hochschulinterne Beratung durch eigenes Fachpersonal, nicht auf die Beratung von Hochschuleinzelpersonen (Mikroebene) und auch nicht auf die implizite, ungefragte Beratung durch Transferleistungen von Forschungseinrichtungen als „Beratung über Hochschulen“ (Makroebene). Letztere soll nur insofern Berücksichtigung finden, wie diese Ergebnisse als Expertise bzw. Spezialwissen für die Beratung von (!) Hochschulen eingesetzt werden.

Ich werde insofern den Fokus auf Hochschulberatung als Organisationsberatung richten (Mesoebene) und hier einen kursorischen Überblick über Formen, Praktiken und Kontexte von Beratung geben können. Der Blick auf die Hochschulforschung gilt dann vornehmlich der Schnittstelle zur Hochschulberatung als Nutzung von Forschungsergebnissen in der Beratung oder als Gemeinsamkeiten beim Organisationsverständnis bzw. eingesetzter Methoden.

1. Eigenlogiken von Beratung und Forschung

Für Beratung und Forschung (mit Transferperspektive) kann in Bezug auf den hier interessierenden Gegenstandsbereich Hochschule als gemeinsames Leistungsziel die Erweiterung des Problem- und Handlungshorizonts des Beratenen genannt werden. Unterschiede ergeben sich, wenn Beratung damit eine „Verständigung über Alternative, Auswahl, Folgen und Nebenfolgen von Entscheidungen“ (Pohlmann 2002: 331) erreichen möchte und es (Hochschul)Forschung darum geht, „voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung durch wissenschaftliche Urteile zu ersetzen“ (Hechler/Pasternack 2012: 5).

Bei einer Beratung im Kontext von Hochschulforschung steht die Wissensgenerierung im Vordergrund. Sie soll dabei zum einen wissenschaftlichen Kriterien entsprechen, zum anderen die Komplexität der Situation erhöhen (und nicht reduzieren), um nicht den Alltagsbetrieb mit seinen Problemen nur zu bestätigen. (Neues) Wissen aus der Forschung

ist zugleich Zweifel an dem bisherigen Wissen. Es führt zu Unsicherheit. Erwartet wird von daher hier der „aufgeklärte Akteur“, der diesen Anspruch, aber auch die Bedingungen von Beratung mittels (Hochschul)forschung geltend macht (ebd.: 5).

Diese auf der Wissens Ebene ansetzende Betrachtung muss sich allerdings fragen lassen, welches Wissen im Beratungsprozess eigentlich benötigt wird und wie dieses Wissen von Berater/Forscher zu den Beratenen transferiert wird. Mit Baecker kann hier zwischen fünf Wissensarten – Produkt-, Gesellschafts-, Führungs-, Experten- und Milieuwissen – differenziert werden. Produktwissen kann als Wissen über Produkte, Technologien und Produktions- bzw. Arbeitsprozesse, gesellschaftliches Wissen als Wissen über die Rahmung der Organisation im Kontext anderer Funktionssysteme (Recht, Wirtschaft) und Expertenwissen als Wissen über andere Gestaltungsmöglichkeiten von Organisation durch Dritte expliziert werden (Baecker 1998).

Dieses Wissen nunmehr in die Organisation einzubringen, setzt voraus, dass es von der Organisation, hier Hochschule, verarbeitet werden kann und/oder auch verarbeitet werden will. Dass ein solcher Transfer gefragt und ungefragt über das „Eindringen“ von Erkenntnissen aus der Forschung, Fach- und Ratgeberliteratur, Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen oder einer Diskussion neuer Managementmoden im Rotary Club in die Organisation geschehen kann, wäre in seiner Translation innerhalb der Hochschule, z.B. am Modebegriff der „unternehmerischen Hochschule“, spannend zu diskutieren.

Bei der Beratung geht es um mehr. Es geht hier nicht nur um eine Handlungserweiterung, sondern um die Wahl einer spezifischen Form, in der diese über Interaktion und Kommunikation zwischen einem, der berät und einem, der Rat sucht, institutionalisiert wird (Buchholz 2008: 37). Der (beauftragte) Rat soll dem Entscheider helfen, Unsicherheit zu absorbieren und damit – so die Erwartung – der Möglichkeit einer Enttäuschung möglichst vorab entgegenzuwirken. Die Möglichkeit, dass die Beratung selbst es ist, die eine Enttäuschung bereitet, nimmt man dabei billigend in Kauf (Baecker 2005: 85). Die lösungsorientierte praktische Unterstützung eines Auftraggebers steht dabei im Mittelpunkt, weniger die fallibilistische Wahrheitssuche, wie sie in der Forschung zu finden ist.

Wissen ist dann auch weniger eine Frage wissenschaftlicher Wissensgenerierung bzw. eine Prüfung am Code wahr/falsch, sondern eher instrumentell zu sehen, ob es der Interaktion im Beratungsprozess förderlich ist und die Kommunikation anschlussfähig ist. Der Berater versucht, zielgerichtet über „Interventionen“ diese Kommunikation zu beeinflussen oder systemisch formuliert zu „irritieren“ (Königswieser/Hillebrand 2004: 36).

Der Berater ist hierbei allerdings von seinem Klienten/Kunden abhängig, denn die Annahme der „Kommunikationsofferte“ ist eine Bedingung. Das verweist auf die merkwürdig paradoxe Situation, dass es letztlich der Ratsuchende ist, der darüber entscheidet, welcher Rat anschlussfähig ist. Es ist somit nicht die eingebrachte Information/das Wissen, sondern das Verstehen, was über den Erfolg einer Beratung entscheidet (Nassehi 2014).

Beratung findet immer in einem bestimmten Kontext statt, der sich zusammensetzt aus dem Beratenden („Klientensystem“), dem Berater („Beratersystem“) und der Beratung („Beratungssystem“), der von Beratern und Beratenden als gemeinsames Bezugssystem für das Zusammenwirken bzw. die Interaktion eingerichtet werden muss, damit Beratung wirksam ist (Königswieser/Hillebrand 2004: 36 ff.). Von besonderer Bedeutung ist das Beratungssystem als gemeinsame soziale, sachliche, zeitliche und räumliche Schnittmenge, in der die Kommunikation zwischen Berater und Beratenden stattfinden soll. Dass über diese vereinfachende Beschreibung des Beratungskontextes in der Beratungswissenschaft heftig gestritten wird, sei allerdings hier nicht verschwiegen.¹

2. Beratungsfunktion und Beratungskontext: Hochschule

Die aktuellen Themen, in denen Hochschulen sich externe Beratung wünschen, ist von großer Vielfalt (z.B. Bologna-Reform, Neue Hochschulsteuerung, Hochschulzugang, Professorenbesoldung, Exzellenzinitiative, Fundraising) und häufig aufgrund des „geringen“ Umfangs der Projekte öffentlich kaum wahrnehmbar (z.B. Moderation kleinerer Workshops, Strategieberatung des Präsidiums). Größere „öffentliche“ Beratungen befassen sich mit Themen wie Hochschulentwicklungsplanung, strategischer Unterstützung bei Hochschulfusionen, Projekten des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung, Reorganisation der Hochschulverwaltung bzw. von Teilbereichen oder der Einführung von Campus- bzw. Finanzmanagementsoftware, mit der zugleich Aufbau und Ablauf struktureller Steuerungs- und Leistungsprozesse in der Hochschule neu geordnet werden sollen.

Hinsichtlich des Beratungsprozesses (s.u. Punkt 3.) geht es dabei nicht nur um eine Analyse der bestehenden Strukturen, sondern auch um die Erstellung von Empfehlungen und Modernisierungskonzepten, sowie der Begleitung ihrer Umsetzung in einem sog. „Change Management“

¹ vgl. Kranz (2009), Möller/Hausinger (2009), Kühl (2005), Kühl (2007), Buchholz (2008)

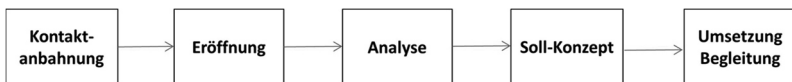
(Altvater 2007). Die (Organisations)Beratung erfüllt dabei auch im Hochschulbereich grundlegende Funktionen einer Unterstützung des „Managements“ bei der Entscheidungsvorbereitung, der Unsicherheitsabsorption, der Legitimationsbeschaffung oder der Fremdbeschreibung der Organisation als Steigerung von Reflexion.²

Die „Problemlösung“ als Funktion von Beratung findet sich zwar in den Erwartungen des Auftraggebers und in der Werbung des auftragnehmenden Beraters wieder, entspricht jedoch nicht der empirischen Beobachtung von Beratungsprozessen und ihren Ergebnissen. Für eine Beratung in den Hochschulen ist es hilfreich, Hochschulorganisation und Hochschulmanagement als Kontext zugrunde zu legen, da die Eigenlogik und die Anforderungen des Wissenschaftssystems (Forschung) und des Erziehungssystems (Lehre) auch die Beratungskommunikation und -interaktion prägen und deren Anschlussfähigkeit für die Beratung existentiell ist (Hechler/Pasternack 2010: 9ff., Altvater 2007: 20ff.) (s. auch unten 5.2.).

3. Beratungsprozess

Der hochschulischen Nachfrage nach passenden Problemlösungen kommen die Organisationsberatungen unabhängig von den unterschiedlichen Beratungsansätzen im Rahmen von Beratungsprojekten nach, die häufig nach einem Strukturmuster von fünf Phasen ablaufen.³ (Übersicht 1)

Übersicht 1: Phasen des Beratungsprozesses



Phase 1 – Kontaktanbahnung: Die „Kontaktanbahnung“ zwischen Berater und Ratsuchenden kann informell/dialogisch und/oder auf Basis eines formalen Verfahrens (Vergaberecht) erfolgen. In beiden Fällen offeriert der Berater dem Ratsuchenden ein Angebot, in dem auf Basis der Zielsetzungen und Problemstellungen des Ratsuchenden eine Vorgehensweise, eine Zeitperspektive, Projektorganisationsstruktur sowie das Honorar vorgeschlagen werden. Je nach Beratungsansatz und Rahmenbedingun-

² vgl. Steiner (2009), Buchholz (2008), Hechler/Pasternack (2012)

³ vgl. Schwarz (2007: 40), Steiner (2009: 93), Ameln (2009)

gen ist das Zustandekommen der Beauftragung von ausführlichen Auftragsclearings bzw. Vertragsverhandlungen“ begleitet.

In der Hochschulberatung geschieht die Kontaktaufnahme in der Organisationsberatung vermehrt nach den formalen Vorgaben des öffentlichen Vergaberechts. Formalität heißt hier, dass der Ratsuchende seine Anforderungen in einer Leistungsbeschreibung vorab fixieren muss, da diese dann Bestandteil eines Wettbewerbs um das „beste Angebot“ ist. In der strengen Form der Ausschreibung bietet sie im Auswahlprozess keine Möglichkeit der Aushandlung zwischen dem Ratsuchenden und dem Berater. Wenn man bedenkt, dass bei einer Organisationsberatung die Problemdefinition und die Konstruktion der Fragestellungen, zu denen Beratung gewünscht wird, als Startpunkt eines gemeinsamen Projekts Voraussetzung sind (Kelen 2003), dann muss bei der Formalisierung der Anbahnung davon ausgegangen werden, dass eine Reihe von „Hidden Agendas“ für den Berater vorab nicht geklärt werden konnten.

Phase 2 – Eröffnungsphase: Die „Eröffnungsphase“ nach Auftragserteilung dient – hoffentlich nicht mit einer ersten Enttäuschung verbunden – der Klärung der wechselseitigen Erwartungen und der (nochmaligen) Problemdefinition. Auch nimmt in dieser Phase der Berater, etwa über Kick-Off-Workshops, Kontakt zur „Beratungsklientel“ (z.B. Dezenten/Mitarbeiter einer Hochschulverwaltung) auf, da diese häufig mit dem Auftraggeber (z.B. Hochschulleitung) nicht identisch sind. In dieser Phase wird die Feinjustierung der Ablaufarchitektur mit Zeit- und Meilensteinplanung und Projektorganisation vorgenommen.

Phase 3 – Analysephase: Die Analyse- und Bewertungsphase dient der Erfassung der Ist-Situation. Je nach Beratungsansatz werden unterschiedliche Analyse-, Diagnose- und Problemlösungsinstrumente bzw. -techniken eingesetzt. Sie reichen von traditionellen Erhebungsinstrumenten, die auch aus der Sozialforschung bekannt sind, wie Dokumentenanalyse, Fragebogen oder Interview bis zu speziellen Instrumenten der Managementberatung wie Portfolio-, Potential-, SWOT-Analyse, Qualitätsmonitor oder Benchmarking.

Die Ist-Analyse ist ein erster Meilenstein im Projekt. Als Bestandsaufnahme dient sie der Organisation wie auch dem Berater zur Ermittlung von Anschlussfähigkeiten für die weitere Kommunikation. Durch den Berater findet dann auf Basis seines Experten- und Erfahrungswissens eine erste „Bewertung“ des „Ist“ im Sinne einer Fremdbeschreibung statt. Je nach Beratungsansatz sind die „Betroffenen“ in diesem Prozess interaktiv beteiligt, sei es ausschließlich als Informanten (Einzel-, Gruppeninterview), sei es zur Rückspiegelung der Ergebnisse und eines „kommunikativ angeleiteten Perspektivenwechsels“ (Workshops).

Phase 4 – Sollkonzept: Im „Soll-Konzept“ sind die Empfehlungen und vorgeschlagenen Maßnahmen des Beraters für die Zukunft zusammengefasst. Je nach Beratungsansatz werden vorab – mehr oder weniger interaktiv – verschiedene Gestaltungsalternativen entwickelt, diskutiert und bewertet. Die Empfehlungen mit Aktionsplan werden häufig mit dem Ziel der organisationalen Nachhaltigkeit in einem umfassenden Bericht zusammengestellt. Vor dem Hintergrund knapper Zeitkapazitäten des Leitungspersonals reichen zunehmend Management Summaries und Abschlusspräsentationen in dem von Beratern gern verwendeten MS-Power-Point-Modus aus. Dieser eignet sich gut, mit Bildern und Grafiken, z.B. Vierfelder-Matrix in der SWOT-Analyse, komplexe Sachverhalte vereinfachend darzustellen.

Andererseits kann gerade mit einem umfassenden Bericht die ansonsten schwer zu beurteilende Beratungsleistung in aller Breite und in nachhaltiger Form nachgewiesen werden. Berichte sind zudem für die Organisation wichtige „Artefakte“, die für organisationales „Sensegiving und -making“ in sachlicher (= Inhalte können für eine Vielzahl von Hochschuldiskursen mitgenutzt werden), in zeitlicher (= Themen/Probleme können auch nach Ruhephasen wieder aktiviert werden) und in sozialer Perspektive (= Nichtbeteiligte wie Hochschulrat oder Senat können sich einmischen) flexibel eingesetzt werden können.

Phase 5 – Umsetzungsbegleitung: Mit der Vorlage eines Sollkonzepts, eines Maßnahme- bzw. Aktionsplans und der Rückmeldung („Feedback“) zum Beratungsverlauf ist der Auftrag der Beratung eigentlich beendet. Heute werden die Berater zumeist aber auch in eine Umsetzungsbegleitung mit einbezogen. Die Beratung bei der Implementierung ermöglicht es dann dem Berater, seine „Soll-Überlegungen“ selbst unmittelbar in die Praxis zu kommunizieren und ggf. auch anzupassen. Dies ist für ihn nicht ohne Risiko, da ein Nichtgelingen der Umsetzung ihm bzw. seinen Empfehlungen zugeschrieben werden kann. Der Auftraggeber verbindet mit Konzepterstellung und Umsetzung auch eine „Disziplinierung“ der Berater, möglichst nur solche Vorschläge zu unterbreiten, die dieser auch selbst für umsetzbar hält.

4. Beratungsansätze

In der Organisationsberatung lassen sich (Kühl 2005: 64ff.) zwei dominierende Beratungsansätze unterscheiden:

- Fachberatung im Kontext eines zumeist betriebswirtschaftlichen, zweckrationalen Paradigmas (exemplarisch im Folgenden: gutachterliche Stellungnahme, Kernprozess-Beratung)
- Prozessberatung im Kontext eines zumeist prozeduralen Paradigmas (exemplarisch im Folgenden: systemische Organisationsberatung, Komplementärberatung)

4.1. Gutachterliche Stellungnahme

Die gutachterliche Stellungnahme bzw. Evaluation ist als Beratung in der Wissenschaft und in der Hochschule häufig, als explizite Organisationsberatung allerdings eher selten (selbst wenn hierfür auch der Begriff „Evaluation“ verwendet wird). Sie wird genutzt, um für eine anstehende Entscheidung mögliche Alternativen bewerten zu lassen. Der/die Gutachter beurteilen Konzepte/Selbstberichte der Organisation mittels ihres Fach- und Erfahrungswissens „am Schreibtisch“ oder mit einer Kommission von Peers. Eine Analyse vor Ort bzw. zusätzliche Erhebung von Daten findet nicht statt, nimmt man einmal einzelne Begehungen und Feedbackgespräche vor Ort aus. Der/die Gutachter geben als Dritte Antworten auf die Fragestellungen, bleiben aber als neutrale Sachverständige außen vor, wenn es um die Umsetzung der Empfehlungen vor Ort geht.

Diesem Beratungsansatz lässt sich auch die Politikberatung zuordnen, wo es darum geht, in die Gesetzes- und Programmberatung wissenschaftliches Knowhow einfließen zu lassen. Der Politikberater erarbeitet hier mit oder ohne wissenschaftlicher Basis eine Expertise aus, die er der Politik zur Verfügung stellt. Der Beratungsprozess ist mit der Vorlage der Expertise beendet. Gegebenenfalls schließt sich die Teilnahme an einer Anhörung an (vgl. zur Politikberatung: Steiner 2009, Buchholz 2008).

4.2. Kernprozess-Beratung

Die Kernprozess-Beratung (Elbe/Saam 2010: 91) ist neben der strategischen Beratung die klassische Form der Unternehmensberatung als Expertenberatung. Sie basiert auf der Annahme einer gemeinsamen Problemlösung durch Experten und Führungskräfte. Die Betonung kausaler Wirkungszusammenhänge als Zweck-Mittel-Rationalität und ein Verständnis von Organisation als Maschine lässt auf Basis eines normativen Konzepts dann eine Top-Down-Veränderung möglich werden.

Standardisierte Organisationskonzepte (z.B. Lean Management) bilden das Soll, mit dem ein Ist auf Basis einer umfassenden Beschreibung

technischer und ablauforganisatorischer Strukturen einschließlich des Einsatzes von Kennzahlen verglichen wird (Miethe 2000: 87). Im Soll-Konzept sind die Problem-, Frage- und Zielstellungen des Auftrags integriert. Der Experte bringt hierbei sein fundiertes Fachwissen ein, dass im Wesentlichen als Erfahrungswissen die „gute Praxis“ anderer von ihm untersuchten bzw. beratenen Organisationen zugrunde legt. Dies wird manchmal über die Nennung von Referenzen expliziert, um die Legitimation der eigenen Argumentation zu fördern. Häufig bleibt es allerdings im Verborgenen („das sind Erfahrungswerte“), um das Knowhow des Experten nicht offenzulegen.

Manche Fachberater docken hier an Ergebnisse der Organisationsforschung an, reduzieren jedoch diese Ergebnisse auf besonders markante Begriffe oder Leitmetaphern. In der Hochschulberatung wird z.B. die „Hochschule als Expertenorganisation“ oder die „Hochschule als loosely-coupled System“ charakterisiert, ohne dass auf den theoretischen Kontext der Arbeiten von Mintzberg und/oder Weick verwiesen wird. Eine ähnliche Funktion übernehmen Managementkonzepte, die von namhaften Gurus und Beratern für die Reorganisation von Unternehmen entwickelt worden sind, wenn sie in den Hochschulbereich transferiert werden (sollen). Konzepte der Kernprozess-Beratung finden in den Hochschulen ihre Anwendung vor allem bei der Einführung von Managementsoftware und der Reorganisation von Hochschulverwaltungen.

4.3. Systemische Beratung

Die systemische Beratung wie auch die Organisationsentwicklung sehen ihre Beratung als Unterstützung der Organisation an, die ihre Probleme selbst lösen und auch selbst definieren muss. Dem Beratungsprozess kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu. Systemische Berater unterstellen dabei in Anlehnung an systemtheoretische Überlegungen, dass Berater, Klienten und Beratungssystem durch eine jeweils operationelle Geschlossenheit charakterisiert sind (Kühl 2005: 67). Der Berater als Beobachter 2. Ordnung hat die Autonomie des Klientensystems zu respektieren und dies beim Einsatz der Methoden der Intervention als zielgerichtete Kommunikation zu reflektieren.

Systemische Berater sind nach eigenem Anspruch durch spezifische Haltung, Annahmen und Werte in ihrem Vorgehen geprägt (Königswieser/Exner/Pelikan 2006: 56). Die Beratungsarchitektur beinhaltet keine Standardkonzepte und lässt quantitative Soll-Ist-Vergleiche entbehrlich erscheinen. Es geht vielmehr darum, in der Diagnose nützliche Hypothesen mit Hilfe von Fragetechniken zu bilden, um „Bedeutsames von Irrele-

vantem zu trennen“ und neue Sichtweisen auf die Organisation anzubieten. Die Implementation von Veränderungsprozessen besteht wesentlich aus kommunikativen Verfahren (Workshops), in denen in Selbstorganisation Problemlösungen entwickelt werden (Elbe/Saam 2010: 98).

4.4. Komplementärberatung

Die über viele Jahre gepflegte Unterscheidung von Fach- und Prozessberatung hat sich vor dem Hintergrund der Veränderungen bei der Nachfrage nach Beratung z.T. aufgelöst. Gefragt und nachgefragt ist eine Kombination fachlicher Expertise zu „harten Businessfragen“ mit Prozesswissen über adäquate Beratungsarchitekturen. Nicht zuletzt sind es Vertreter der systemischen Organisationsberatung, die sich auf den Weg gemacht haben, diese anspruchsvolle Kombination meistern zu wollen. Königswieser u.a. (2006) haben hierfür den Begriff „Komplementärberatung“ geprägt.

In diesem Beratungskonzept sollen inhaltliche Lösungskonzepte und reflexiv-nachhaltige Umsetzung integriert angeboten werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, hierdurch eine effizientere Beratung anbieten zu können, die schneller, gezielter, nachhaltiger und ressourcenschonender agieren kann (Königswieser u.a. 2006: 84). Prozessgestaltung als Vermittlungsform und Inhalte als Basis („Was“) der Veränderung sollen „intelligent“ verknüpft werden. Dieser Anspruch soll arbeitspraktisch durch Berater tandems und eine gemeinsame „Werthaltung und Welt-sicht“ eingelöst werden (ebd.: 96).

4.5. Soziologisch informierte Beratung

In seiner Kritik an der normativ-zweckrationalen Expertenberatung wie auch an der systemischen Prozessberatung monieren Kühl und Moldaschl (2010) eine fehlende Reflexion des Phänomens Organisation im Kontext der Ergebnisse moderner Organisationsforschung. Dies bedeutet, die zentralen Kategorien zur Beschreibung von Organisation wie Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft zu relativieren und stattdessen den Fokus auf die Absorption von Unsicherheit in der Organisation zu richten. Obige Kategorien wären dann dahingehend zu prüfen, ob sie Entscheidungen wahr-scheinlicher machen oder nicht (Kühl 2005: 98).

Eine fundierte Betrachtung von Organisation ermöglicht es auch, Rationalitätslücken und ihre Bearbeitung über Macht und Machtprozesse in den Blick zu nehmen. Auf den Spagat zwischen sozialwissenschaftlicher

„Distanz“ zur Organisation und des sich in der Beratung notwendigen „Einlassens“ auf die Organisation, den dieser Beratungsansatz einfordert, wiesen Kühl und Moldaschl hin, die damit einhergehenden praktischen Probleme lösen die Begriffe „Diskurs“ und/oder „Reflexivität“ aber nicht (Kühl/Moldaschl 2010: 23).

5. Schnittstellen von Organisationsberatung zur (Hochschul)forschung

5.1. Forschungsergebnisse zwecks Erweiterung von Beratungswissen für Hochschulen

Wenn auch die Beratung von Hochschulen aufgrund ihrer Eigenlogik keine Forschungsergebnisse generiert, so kann sie doch in unterschiedlicher Form auf solche Ergebnisse zurückgreifen. Die klassische Fachberatung müsste dies verstärkt tun, hat sie doch den Anspruch, fundiertes Fach- und Expertenwissen in die zu beratende Einrichtung zu implementieren. Bei der systemischen Organisationsberatung spielt dieses Wissen, nimmt man einmal ein wissenschaftlich-fundiertes Organisationsverständnis aus (s.u. 5.2.), eher auf der Prozessebene zum Verständnis des Beratungskontextes eine Rolle. Darüber hinausgehendes Fachwissen dient allenfalls als informatorischer Hintergrund für eine zielgerichtete Intervention.

Schaut man sich nun die Hochschulforschung an, so fällt es schwer, in Bezug auf obigen Sachverhalt eine Aussage treffen zu können. Die Hochschulforschung ist multidisziplinär und ausschließlich über ihren Gegenstand definiert (Pasternack 2006: 107). Man kann den Fokus enger fassen und nur die Ergebnisse jener Einrichtungen zählen, die sich in Deutschland explizit dem Feld Hochschulforschung zuordnen (z.B. DZHW Hannover, HoF Halle-Wittenberg, INCHER Kassel), man kann ihn weiterfassen und die Ergebnisse unterschiedlichster Disziplinen und Forschungsfelder berücksichtigen, soweit sie den Gegenstand Hochschule wählen – von der Soziologie bis zur Wirtschaftswissenschaft, von der Bildungsforschung bis zur Verwaltungsforschung.

Aus dieser Vielfalt wird die Organisationsberatung vermutlich Ergebnisse der quantitativen empirischen Hochschulforschung, wie z.B. zum Studienabbruch, zu Absolventen- und Studienanfängerzahlen sowie Drittmittelentwicklung, nur mittelbar verwenden. Hochschulbezogen dienen sie hier vornehmlich der Legitimation, einen Leistungsoutput bzw. einen Spitzenplatz in einem Ranking als „Best Practice“ einer bestimmten Aufbau- und Ablauforganisation bzw. eines präferierten Leitbilds wie „unter-

nehmerische Hochschule“ kausal zuordnen zu wollen. Diese „Kausalität“ kann dann geschickt in einem Beratungskonzept als Erfolgsfaktor vermarktet werden, in der Hoffnung, im Hochschulbereich entsprechende Folgeaufträge zu generieren.

5.2. *Forschungsergebnisse zum Verständnis der Organisation Hochschule*

Für die Organisationsberatung haben Forschungsergebnisse dann eine unmittelbarere Bedeutung, wenn sie sich mit Aspekten der Organisation Hochschule befassen. Hier ist selbstverständlich auch die Hochschulforschung zu nennen, die sich in den letzten Jahren auch mit der Hochschulorganisation befasst hat. Deren Befassung und inhaltliche Ausrichtung ist allerdings nur verständlich, wenn man sie weniger als Hochschulforschung, sondern als Segment in Forschungsfeldern wie Organisations-, Management und Arbeitsforschung verortet, die sich mit der Dynamik von Strukturen und Prozessen in Organisationen insgesamt, insbesondere aber in Unternehmen, und ihren Wirkungen analytisch auseinandersetzen.

Das Studieren der Forschungsergebnisse über Organisationen und ihren operativen Mechanismen ist jedoch für einen der Praxis verhafteten Berater nicht einfach (vgl. hierzu die Fabel von den sechs Blinden, die sich einen Eindruck von einem Elefanten verschaffen wollen, in: Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2012: 16f.). Ihm bietet sich je nach theoretischem Zugang ein vielfältiges Bild.⁴ Die theoretischen Ansätze stellen dabei in ganz unterschiedlicher Form die Komplexität und Widersprüchlichkeit einer Organisation in den Mittelpunkt ihrer Analysen und geben zudem auch keine für die Beratung unmittelbar nutzbaren Verhaltensempfehlungen im Sinne einer Optimierung. Organisationsberater greifen sich deshalb häufig nur Begriffe und Metaphern heraus, mit denen der Theoriebezug legitimiert werden kann (z.B. „Prinzipal Agent“, „lose gekoppelt“, „New Public Management“).

Dabei bieten die theoretischen Ansätze mehr: Übergreifend ließe sich für die Organisationsberatung von Hochschulen konstatieren, dass innerorganisatorische Widersprüche und Spannungen die Hochschule als Organisation prägen. Hochschulen werden in der Forschung bildhaft als prekäre, „wanderdünenartige“, anarchische und durch „institutionalisierte Ver-

⁴ vgl. als Überblick für die Hochschule als Organisation: Altvater (2007: 13ff.), Hechler/Pasternack (2012: 9ff.)

antwortungslosigkeit“ gekennzeichnete Organisationen beschrieben. Ihre Entscheidungsprozesse gelten als langwierig und verwickelt, ihre organisatorischen Einheiten (Institute, Fakultäten, Hochschulverwaltung, zentrale Einrichtungen etc.) verfolgen Eigeninteressen und sind kaum voneinander abhängig. Hinzu kommen Managementprobleme, die sich aus den unterschiedlichen Logiken von Forschung und Lehre ergeben und die durch die Spannung zwischen formaler Autonomie („Recht der Selbstverwaltung“) und weiterhin staatlicher Ressourcenabhängigkeit bestimmt sind.

Die Organisationsberatung für Hochschulen könnte jedoch insofern von diesen Ergebnissen profitieren,

- wenn sie Prämissen, Maximen und blinde Flecke, die im Allgemeinen für die Beratung unabdingbar sind, vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse der Organisationsforschung reflektiert,
- wenn sie ihre Erhebungstechniken in der Analyse und Diagnose im Kontext von Erkenntnissen der qualitativen Sozialforschung überprüft und
- wenn sie eine „Erstarrung“ von Beratungskonzepten durch die zeitweilige, begrenzte Infragestellung etablierter kognitiver und evaluativer Beratungsschemata aufzubrechen versucht.

6. Fazit

Hochschulberatung und Hochschulforschung befassen sich zwar mit dem gleichen Gegenstand, müssen aber aufgrund unterschiedlicher Logiken auch unterschiedliche Ergebnisse zur Folge haben. Die Hochschulforschung soll den Blick erweitern und eine bestehende Praxis im Sinne eines Für und Wider kritisch reflektieren. Der Hochschulberater hat die Probleme nur „sauber“ zu strukturieren, sie gegenüber dem Auftraggeber zu kommunizieren und Entscheidungsvorschläge vorzulegen. Hierbei hat er die nicht einfache Aufgabe, mit einem Fremdbild das Selbstbild der Hochschule zu korrigieren, nicht aber zu überfremden, mikropolitische Kontexte in der Hochschule zu erkennen, ohne sie durch Enttabuisierung zu zerstören, und schließlich Sachverhalte möglichst durch Zahlen und Schaubilder zu vereinfachen, ohne dass sie jedoch den Charakter von „Binsenweisheiten“ annehmen.

Literatur

- Altwater, Peter 2007: Organisationsberatung im Hochschulbereich. In: Altwater, Peter/ Bauer, Yvonne/ Gilch, Harald (Hg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. Hannover: HIS Forum Hochschule, Heft 14, S. 11-24
- Ameln, Falko von/ Kramer, Josef/ Stark, Heide (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baecker, Dirk 1998: Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, Vol. 17, Heft 3, S. 4-21.
- Baecker, Dirk 2005: Form und Formen der Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Buchholz, Kai 2008: Professionalisierung der wissenschaftlichen Politikberatung? Interaktions- und professionssoziologische Perspektiven. Bielefeld: transcript Verlag.
- Elbe, Martin/ Saam, Nicole J. 2010: „Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse.“ In: Stefan Kühl/Manfred Moldaschl (Hg.), Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 85-114.
- Hechler, Daniel/ Pasternack, Peer 2012: Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Sonderband „die hochschule“. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF).
- Kerlen, Christiane 2003: Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens. Berlin: edition sigma.
- Königswieser, Roswita/ Exner, Alexander/ Pelikan, Jürgen (1995): Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung, Vol. 14, Heft 2, S. 52-65.
- Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin 2004: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Königswieser, Roswita/ Sonuc Ebru/ Gebhardt, Jürgen / Hillebrand, Martin (Hg.) 2006: Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kühl, Stefan 2005: Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: Organisationsentwicklung, Vol. 24, Heft 3, S. 64-73.
- Kühl, Stefan 2007: Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. In: Soziale Welt, Vol. 58, Heft 3, S. 271-293.
- Kühl, Stefan/ Moldaschl, Manfred 2010: Organisation, Intervention, Reflexivität. Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler und systemischer Beratung. In: Stefan Kühl/Manfred Moldaschl (Hg.), Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 7-28.
- Kranz, Olaf 2009: Interaktion und Organisationsberatung: Interaktionstheoretische Beiträge zu Profession, Organisation und Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miethe Claus 2000: Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung. Gutachterliche Beratungstätigkeit, Expertenberatung und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/ Lampel Josef 2012: Strategy Safari. Der Weg durch den Dschungel des strategischen Managements. München: FinanzBuch Verlag.

- Möller, Heidi/ Hausinger Brigitte (Hg.): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden 2009: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nassehi, Armin 2014: Armin Nassehi über Niklas Luhmann. In: Systemmagazin. Online-Journal für systemische Entwicklungen. URL: <http://www.systemmagazin.de/beitraege/luhmann/nassehiluhmann.php> (10.4.2014).
- Pasternack, Peer 2006: Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung. In: Das Hochschulwesen, Vol. 84, Heft 3, S. 105-112.
- Pohlmann, Markus C. 2002: Der Beitrag der Organisationsberatung zur Entwicklung der Organisation. In: Arbeit, Vol. 11, Heft 4, S. 329-343.
- Schwarz, Stefan 2008: Strukturation, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven in der Organisationsberatung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steiner, Adrian 2009: System Beratung. Politikberater zwischen Anspruch und Realität. Bielefeld: transcript Verlag.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491/87 62 090, Fax: 03491/466 255;

eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN: 978-3-937573-39-7

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: <http://www.diehochschule.de> >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

Abbildung vordere Umschlagseite: Lorenzo D'Amore, Avellino (Italien), <http://negative-film.tumblr.com/>

Cartoon Umschlagrückseite: Dirk Meissner, Köln

Hochschulforschung von innen und seitwärts Sichtachsen durch ein Forschungsfeld

Peer Pasternack:

Reload oder Reboot? Hochschulforschung in der Diskussion.....6

Martin Winter:

Topografie der Hochschulforschung in Deutschland25

Margret Bülow-Schramm, René Krempkow:

Ein kritischer Blick von innen. Die Zukunft der
Hochschulforschung auf dem Prüfstand.....50

Isabel Steinhardt, Christian Schneijderberg:

Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten
des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld63

Sigrun Nickel, Saskia Ulrich:

Hochschul- und Wissenschaftsforschung zwischen Datenvielfalt
und -zentralisierung. In welche Richtung geht die Entwicklung?76

Marianne Merkt:

Hochschuldidaktik und Hochschulforschung.
Eine Annäherung über Schnittmengen.....92

Susann Kunadt, Anke Lipinsky, Andrea Löther,

Nina Steinweg, Lina Vollmer:
Gender in der Hochschulforschung. Status Quo und Perspektiven106

Ulrich Teichler:

Hochschule und Beruf als Gegenstandsbereich der
Hochschulforschung.....118

Friedrich Stratmann:

Es waren zwei Königskinder ... der Graben war viel zu tief?
Hochschulberatung und Hochschulforschung133

Elmar Schüll:

Zukunftsforschung + Hochschulforschung =
Hochschulzukunftsforschung?148

FORUM

Reinhard Kreckel:

Akademisierungswahn? Anmerkungen zur Aktualität einer immer wiederkehrenden Debatte aus der Sicht der Hochschulforschung..... 161

Veit Larmann:

Kleine Hochschulen in strukturschwachen Lagen..... 176

Heinke Röbbken:

Wie verändern sich wissenschaftliche Publikationsaktivitäten im Laufe einer akademischen Karriere? Eine empirische Analyse am Fallbeispiel der Erziehungswissenschaft 190

PUBLIKATIONEN

Rezension: Tobias Wolbring (Hg.): Fallstricke der Lehrevaluation
(*Kalle Hauss*) 204

Peer Pasternack, Daniel Hechler, Tim Hutschenreuter:

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945..... 208

Autorinnen & Autoren..... 219

Autorinnen & Autoren

Margret Bülow-Schramm, Professorin i.R. Dr., Hochschulforscherin am Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung der Universität Hamburg und 1. Vorsitzende der Gesellschaft für Hochschulforschung. eMail: buelow-schramm@uni-hamburg.de

Kalle Hauss, Dipl.-Soz., Leiter des Geschäftsbereichs Evaluation am Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium an der Universität Potsdam. eMail: kalle.hauss@uni-potsdam.de

Daniel Hechler M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung. eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Tim Hutschenreuter M.A., Soziologe, Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: tim.hutschenreuter@hof.uni-halle.de

Reinhard Kreckel, Prof. em. Dr., Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: reinhard.kreckel@soziologie.uni-halle.de

René Krempkow, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie Berlin (FiBS) und 2. Vorsitzender der Gesellschaft für Hochschulforschung. eMail: r.krempkow@fibs.eu

Susann Kunadt, Dr. phil., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei GESIS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (Köln). eMail: susann.kunadt@gesis.org

Veit Larmann, Dr. rer. pol., Referent für den Bologna-Prozess an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg, eMail: info@veit-larmann.de

Anke Lipinsky, Dr. phil., Vergleichende Kulturwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei GESIS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (Köln). eMail: anke.lipinsky@gesis.org

Andrea Löther, Dr. phil., Historikerin und Sozialwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei GESIS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (Köln). eMail: andrea.loether@gesis.org

Marianne Merkt, Prof. Dr. phil., Hochschuldidaktikerin, Leiterin des Zentrum für Hochschuldidaktik und angewandte Hochschulforschung, Hochschule Magdeburg-Stendal. eMail: mari-anne.merkt@hs-magdeburg.de

Sigrun Nickel, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin, Hochschulforscherin und Dozentin beim gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). eMail: sigrun.nickel@che.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

Heinke Röbbken, Prof. Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Universität Oldenburg, eMail: heinke.roebken@uni-oldenburg.de

Christian Schneijderberg M.A., Leiter des Arbeitsbereichs Innovation und Transfer am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung (INCHER) der Universität Kassel. eMail: schneijderberg@incher.uni-kassel.de

Elmar Schüll M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Zukunftsstudien der Fachhochschule Salzburg. eMail: elmar.schuell@fh-salzburg.ac.at

Isabel Steinhardt, Dipl. Pol., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Externe und interne Qualitätssicherung von Studium und Lehre durch Akkreditierungs- und Evaluationsverfahren“. eMail: steinhardt@incher.uni-kassel.de

Nina Steinweg, Dr. iur., Rechtswissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei GESIS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (Köln). eMail: nina.steinweg@gesis.org

Friedrich Stratmann, Dr. disc. pol., Sozialwissenschaftler und Volkswirt, Leiter der Abteilung HIS-Hochschulentwicklung im DZHW Hannover. eMail: stratmann@his.de

Ulrich Teichler, Prof. Dr., ehemals Geschäftsführender Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel) der Universität Kassel. eMail: teichler@incher.uni-kassel.de

Saskia Ulrich, Dipl.-Soz., Soziologin. Hochschulforscherin und Mitarbeiterin im Ranking beim gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). eMail: saskia.ulrich@che.de

Lina Vollmer, Sozialwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin bei GESIS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (Köln). eMail: lina.vollmer@gesis.org

Martin Winter, Dr. phil., Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: martin.winter@hof.uni-halle.de