

20. Zwischen Forschung und Beratung

Die typischen Probleme beauftragter regionaler und lokaler Fallanalysen

Daniel Hechler | Peer Pasternack

Sobald in Studien, Gutachten und Evaluationen zu den Regionalbezügen der Hochschulen Handlungsempfehlungen formuliert werden, zeigt sich ein hohes Maß an Erwartbarkeit. Die Gründe liegen im typischen Modus des Zustandekommens dieser speziellen Textsorte: Die zugrundeliegenden Projekte sind in aller Regel mit geringen Projektressourcen zu realisieren. Empfehlungen für anstehende Handlungsnotwendigkeiten sind daher häufig eher plausibilitätsgestützt als stringent aus der jeweils konkreten Empirie gearbeitet. Zugleich bewegt sich diese Art von Analysen typischerweise im Überlappungsbereich von Wissenschaft und Beratung. Als Ergebnis werden ebenso wissenschaftsbasierte wie handlungsrelevante Beratungsleistungen erwartet. Damit stellt sich für die beauftragten Forscher/innen die Frage nach dem Verhältnis von Forschung und Beratung. Dieses – tatsächliche oder vermeintliche – Dilemma lässt sich besser prozessieren, wenn die typischen Probleme von beauftragten regionalen und lokalen Fallanalysen in Rechnung gestellt werden.

20.1. Problemstellung

Die Auswertung von 68 Studien, Gutachten und Evaluationen, die von 2000 bis 2010 zu regionalen Wirkungen von Hochschulaktivitäten durchgeführt worden waren,¹ erbrachte vor allem ein wesentliches Ergebnis: Sobald die Autoren Handlungsempfehlungen formulieren, zeigt sich ein hohes Maß an Erwartbarkeit. Daneben können die meisten Empfehlungen gleichermaßen Geltung für nicht schrumpfende und schrumpfende Regionen beanspruchen, d.h. die Spezifik der (einstweilen) ostdeutschen Sondersituation spielt eine nur untergeordnete Rolle.

¹ Romy Höhne/Peer Pasternack/Steffen Zierold: Viel Ökonomie, wenig Demografie. 10 Jahre Aufbau-Ost-Gutachten zu Hochschulen und Regionalentwicklung: Eine Metaauswertung, in diesem Band

Vor dem Hintergrund des Erfahrungswissens, das im Zuge der in diesem Band resümierten Projekte gewonnen werden konnte, lassen sich dafür Gründe angeben. Sie liegen im typischen Modus des Zustandekommens dieser speziellen Textsorte: Die den Texten zugrundeliegenden Projekte waren in aller Regel innerhalb vergleichsweise kurzer Bearbeitungsfristen zu realisieren. Damit fehlten häufig die Projektressourcen, um an die Phase der empirischen Erhebung eine allzu umfangreiche Auswertung im Blick auf fallübergreifend relevante Handlungsempfehlungen anzuschließen. Stattdessen bleibt den Autoren in solchen Fällen nur, ihre vorhandenen, aus allgemeiner Feldkenntnis resultierenden Wissensbestände mit den empirischen Ergebnissen des gerade zu erledigenden Auftragsprojekts daraufhin abzugleichen, inwieweit beide miteinander kompatibel sind.

Wo die konkreten Projektergebnisse mit dem bereits vorhandenen Wissen nicht kollidieren, dort lassen sich dann die allgemein anerkannten Empfehlungen für anstehende Handlungsnotwendigkeiten erneut formulieren. Diese sind häufig eher plausibilitätsgestützt als stringent aus der jeweils konkreten Empirie gearbeitet. Infolgedessen entsteht und verfestigt sich im Laufe der Zeit ein größeres Set an Empfehlungen, welche die Wissenschaft an die Akteure des Praxisfelds richtet, das regelmäßig auftaucht und sich fortwährend wiederholt findet.

Dahinter wiederum steht, dass die Regional- und die Hochschulforschung sich zunehmend mit der Nachfrage nach konkreten fallbezogenen Analysen konfrontiert sehen. Diese Art von Analysen bewegt sich typischerweise im Überlappungsbereich von Wissenschaft und Beratung. Ausgangspunkt ist im Regelfall eine entsprechende externe Beauftragung, nicht immer, aber häufig auch durch die zu untersuchende Organisation selbst. Die Vielzahl der Förderprogramme erzeugt eine vergleichbare Vielzahl an Evaluationen, da die Wirkungen von Förderprogrammen fast immer geprüft – aus politischen Legitimationsgründen vorzugsweise bestätigt – werden sollen.

Für die Forscher/innen sind die Implikationen von Projekten dieser Art ambivalent. Einerseits können solche Expertisen Zugänge zu Feldwissen ebnen, die der Forschung andernfalls verschlossen blieben. Andererseits sind derartige Projekte häufig von einer deutlichen Differenz zwischen den Ansprüchen der Leistungserbringer und der Auftraggeber gekennzeichnet. Erwartet wird von den Analytikern in jedem Falle zweierlei: zum einen methodisch geleitete Recherchen und den Forschungsstand einbeziehende Deutungen, zum anderen handlungsnah, d.h. anwendungsorientierte Analyseergebnisse. Als Ergebnis werden ebenso wissenschaftsbasierte wie handlungsrelevante Beratungsleistungen er-

wartet. Damit stellt sich für die beauftragten Forscher/innen die Frage nach dem Verhältnis von Forschung und Beratung: Sollen sie forschend beraten oder beratend forschen? Das so formulierte – tatsächliche oder vermeintliche – Dilemma lässt sich besser prozessieren, wenn die typischen Probleme von beauftragten regionalen und lokalen Fallanalysen in Rechnung gestellt werden. Im Mittelpunkt der folgenden Erörterung stehen dabei Fallanalysen, die sich auf konkrete Hochschulen beziehen.²

20.2. Voraussetzungen

20.2.1. Funktionen beauftragter Fallanalysen

Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Beratung hat in den vergangenen Jahrzehnten eine beachtliche Veränderung erfahren: Galt ihre Inanspruchnahme lange Zeit als Zeichen mangelnder Souveränität, von Führungsschwäche und gar fehlender Kenntnis, so erscheint die ratsuchende „Selbstklientilisierung“ (Duttweiler 2004: 23) zunehmend als soziale Schlüsselkompetenz. Dennoch ist der Rückgriff auf Beratung keinesfalls harmlos: Die Beratung erzeugt binäre Entscheidungszwänge, indem das Mögliche auf beratungskonformes oder beratungsabweichendes Handeln zusammenschrumpft. Letzteres ist zumeist mit erhöhten Legitimationsanforderungen verbunden. Eine Rückkehr in den Zustand des Nichtberaten-seins ist auch bei Verwerfen der Beratungsergebnisse nicht möglich. Umgekehrt steigen die Akzeptanzchancen des beratungskonformen Handelns.

Doch mit der Erzeugung von Entscheidungszwängen und dazu gehörigen Legitimationsfragen ist nur eine der Funktionen angesprochen, die

² Das zugrundeliegende Erfahrungswissen entstammt neben allgemeiner Feldkenntnis und den Projekten, die im vorliegenden Band resümiert werden, einigen weiteren Untersuchungen, die gleichfalls in den letzten Jahren am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) realisiert worden sind. Diese hatten extern beauftragte Analysen eines Studienganges (König/Pasternack 2008), eines Hochschulsektors (Hölscher/Pasternack 2007), einer Universität (nicht publiziert), zweier wissenschaftskoordinierender Institutionen (Anger et al. 2010; Pasternack/Schulze 2011) und eines außeruniversitären Centers of Excellence (nicht publiziert) zum Gegenstand. Überdies fließen Erfahrungen aus Untersuchungen zu akademischen Ritualen (Bretschneider/Pasternack 1999), zur Umgestaltung ostdeutscher Universitäten nach 1989 (Pasternack 1999) sowie zu einer wissenschaftssteuernden Einrichtung (Pasternack 2005) ein. Einzelne Aussagen und Einschätzungen können hier selbstredend nicht bestimmten der untersuchten Fälle zugerechnet werden.

der Beratung explizit oder implizit zugewiesen sein können. Hier lassen sich die folgenden nennen:

- *Unsicherheitsabsorption*: Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisationen, z.B. Reformen, produzieren Unsicherheiten. Diese lassen sich verringern, indem das Erfahrungswissen einer Organisation ergänzt wird durch Expertenwissen über Organisationen, das durch höhere Gewissheitsgrade ausgezeichnet ist. Zugleich ist damit ein gewisses Maß an Verantwortungsexternalisierung möglich;
- *Entscheidungsvorbereitung*: Entscheidungen benötigen Begründungen. Die Begründungslast ist im Falle von Hochschulen besonders groß, da die Fähigkeit zur argumentativ unteretzten Infragestellung Teil der professionellen Basisausstattung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen ist;
- *Erzeugung von Entscheidungs- und Veränderungsbereitschaft* in einer Hochschule durch die Bereitstellung von sachlich begründeten Orientierungsrahmen (Kühl 2000: 13f.);
- Generierung von (ggf. nachträglicher) *Legitimation von Entscheidungen* – was zugleich heißt: Erzeugung erhöhter Legitimationslasten bei ratabweichendem Organisationsverhalten;
- *Gewährung eines Aufschubs* durch die zeitliche Differenz zwischen Rat und Tat (Fuchs/Mahler 2000: 249f.);
- *Handlungsvermeidung*: In diesen Fällen sind möglichst differenzierte Beschreibungen gewünscht, deren Komplexität zur Abweisung von externen Entscheidungszumutungen genutzt werden kann. In diesem Falle wird stets implizit der Hinweis „don't touch them, they are so complicated“ (von Wissel 2007: 32) kommuniziert.

Gerade die drei letztgenannten Funktionen verweisen darauf, dass auch die feste Verankerung im wissenschaftlichen Feld die Analytiker nicht vor einem rein instrumentellen Gebrauch ihrer Expertise durch die Auftraggeber feil. Zum Teil lassen sich diese Funktionen als wissenschafts-gestützte Immunisierungsstrategien von Hochschulen gegen gesellschaftliche Zumutungen deuten. Welche Funktionen im je konkreten Fall dominieren, müssen – eine erste Herausforderung – die Analytiker in der Regel selbst herausbekommen.

Dabei unterscheidet sich das zu produzierende Beratungswissen von im engeren Sinne wissenschaftlichem Wissen: Es muss sozial robust sein, d.h. es muss partikulare sowie gesellschaftliche Interessen und Perspektiven berücksichtigen und integrieren (Weingart/Lentsch 2008: 22). Daraus folgen häufig Befürchtungen seitens der Forscher/innen: Befürch-

tet wird entweder eine unzuträgliche Verstrickung der Wissenschaft in forschungsfremde Verzweckung oder aber weitgehende Einflusslosigkeit bei Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Standards. Hier steht latent die Frage im Raum, ob tatsächlich praktischer Einfluss nur um den Preis der opportunistischen Verstrickung zu haben ist bzw. wissenschaftliche Seriosität allein unter Inkaufnahme der Einflusslosigkeit.

Immerhin: Welche Expertise sie zu welchem Zweck nutzen, bestimmen die Nachfrager, nicht die Anbieter der Beratung (Ronge 1996: 137f.). Dies freilich gilt nicht nur für den Bereich der Beratung, sondern kennzeichnet Kommunikation allgemein: Immer disponiert die Empfängerseite über den Anschluss an Kommunikationsangebote sowie die dafür mobilisierten Strategien und Motive. Die Inanspruchnahme von Beratung installiert jedoch zunächst den erwähnten binären Entscheidungszwang: Jede künftige Entscheidung erfolgt nun entweder beratungskonform oder beratungsabweichend.

20.2.2. Konkurrierende Wissensformen

Die Regional- und die Hochschulforschung müssen sich auch als praxisrelevant legitimieren. Würden sie fortwährend Expertisen, die vornehmlich auf Handlungswissen zielen, als außerhalb ihrer Zuständigkeit ablehnen, gerieten sie alsbald ins Hintertreffen gegenüber Beratungsagenturen. Denn die Auftraggeber haben die Wahl zwischen diversen konkurrierenden Expertiseanbietern, die systematisch verschiedene Angebote differenzierter Tiefenschärfe und Reichweite offerieren.

Unterscheiden lassen sich hier: die Forschung, feldinterne Berater und feldfremde Consultants. Daneben treten immer dann, wenn es um Hochschulen geht, Akteure der Hochschulentwicklung selbst als ExpertInnen auf. Diese sind deshalb ein Wettbewerber in der Expertise-Konkurrenz, weil für hochschulbezogene Forschung „der geringe Abstand zwischen Forschung und Rasonieren der Laien charakteristisch“ ist:

„Es gibt wohl kein anderes Forschungsgebiet, in dem die Laien – die in diesem Falle auch die praktischen Entscheidungsträger sind – den Gegenstand in einer kognitiv so komplexen Weise bearbeiten können, daß der Vorsprung durch Systematik der Analyse und Größe der Objektkennntnis seitens der Forschung so gering erscheint.“ (Teichler 1994: 169)

Jenseits der analytischen Hausmannskost der Hochschulakteure aber besteht die wesentliche Expertisekonkurrenz zwischen Forschern und Consultants. Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure über-

schreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der Consultants die Reduzierung von Problemhorizonten:

- Wenn Forscher/innen von Praktikern um Rat gebeten werden, so lautet ihre Reaktion typischerweise mehr oder weniger verklausuliert, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch nicht komplex genug. Daher sei es gut, dass sie, die Forscher, gefragt würden, denn sie könnten die Sache auf Grund ihrer Feldkenntnis angemessen komplex kontextualisieren.
- Werden hingegen Consultants um Rat gebeten, so lautet deren Reaktion typischerweise, die Problemwahrnehmung der Praktiker sei noch viel zu komplex. Daher sei es gut, dass sie, die Consultants, gefragt würden, denn sie könnten die Sache auf Grund ihrer Außensicht angemessen in ihrer Komplexität reduzieren und auf ein handhabbares Schema bringen.

Letzteres verspricht den schnelleren Weg, ist jedoch mitunter nicht nachhaltig. Die faszinierende Wirkung handhabbarer Schemata auf die Akteure muss die Forschung gleichwohl in Rechnung stellen – um spätestens dann auf Anfragen reagieren zu können, wenn sich die Hilfestellungen der Consultants als nachbesserungsbedürftig herausgestellt haben.

Das entscheidende Qualitätsmerkmal dessen, was die Consultants liefern, ist Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit. Dafür stehen die Power-Point-Folien, die fortwährende Verwendung auch dann finden, wenn sich die Gegenstände ändern: Ob es sich um die Optimierung der Geschäftsabläufe von Brauereien, Krankenhäusern, Hochschulen oder Regionen handelt, macht hier keinen wesentlichen Unterschied. Die Kriseninterventionskonzepte sind so komplexitätSENTLASTET, dass sie feldübergreifende Geltung beanspruchen; andere Qualitätsanforderungen, etwa die nach Validität, müssen ggf. zurückstehen.

Anders als die feldfremden Consultants sind die feldinternen Berater nicht (nur) Träger von regions- und hochschulunspezifischem instrumentellen Wissen, sondern verbinden die Kenntnis sektorfremder Konzepte mit Regional- und Hochschulexpertise. Damit reagieren sie einerseits auf Seriositätsanforderungen der Klientel, um dort Gehör zu finden. Andererseits stellen die feldinternen Berater dadurch, dass sie akademische Normen berücksichtigen, sicher, z.B. managerialistische Botschaften zielsicherer und überzeugender platzieren zu können.

In diesem Umfeld bewegen sich die Regional- und die Hochschulforschung mit ihrer Expertise, die auf Differenzierung, Horizontüberschreitung, multikausale Erklärungen, die Einbeziehung von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten und damit

auf Nachhaltigkeit aus ist – derart aber an Grenzen der schnellen Konsumierbarkeit stößt. Gleichwohl wird sich die Forschung mit einer adressatenorientierten Optimierung der Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse befassen müssen.

Die Praktiker dürfen jedenfalls erwarten, dass ihre aktuellen und situationsgebundenen Problemwahrnehmungen seitens der Forscher/innen kompetent in die Gesamtlandschaft der Regional- und Hochschulentwicklung eingeordnet werden, und dass qua Ausdifferenzierung weitere Dimensionen des je konkreten Problems sichtbar werden. Ebenso dürfen sie erwarten, dass die Forschung Problemlösungswege vor dem Hintergrund der Kenntnis langfristiger Trends, vergleichbarer Fälle, relevanter Kontexte, prognostischer Wahrscheinlichkeiten, typischer Fehler, nicht-intendierter Handlungsfolgen, alternativer Optionen und der spezifischen Hochschulkultur entwirft.

20.3. Organisatorisches

20.3.1. Ressourcenaspekte

Die Regional- und die Hochschulforschung können kaum darauf verzichten, auch den Expertisebedarf zu bedienen, der konkrete Organisationen betrifft. Die Gründe sind zunächst sehr triviale, nämlich finanzielle. Sie ergeben sich daraus, dass auch die sonstige Finanzierung der einschlägigen Institute – etwa im Rahmen von BMBF-Programmen – großteils projektförmig erfolgt, während die Grundfinanzierungen der Einrichtungen eher bescheiden sind.

Die Situation der einschlägigen Forschung ist, mit anderen Worten, durch zweierlei gekennzeichnet: einerseits Unterversorgung mit institutioneller Stabilität und andererseits ‚Übersversorgung‘ mit Projektmitteln. Infolgedessen fehlen hinreichende institutionelle Ressourcen, um auftretende Zeitlücken zwischen dem Ende und dem Beginn längerfristiger Projekte, die bei Forschungsförderern eingeworben werden, zu überbrücken. Daher müssen auch kurzfristige kleinere Projekte übernommen werden. Zu diesen zählen die hier behandelten Analysen.

Insofern ist für die Institute festzuhalten, dass Analysen zunächst einer gewissen *monetären Unvermeidbarkeit* unterliegen: Die dadurch einzunehmenden Drittmittel werden in den Forschungsinstituten benötigt, um lückenlose Beschäftigungen des vorhandenen Personals zu sichern.

Dies wiederum ist sowohl aus sozialen Gründen nötig, als auch um gewachsene fachliche Expertise an die jeweilige Einrichtung zu binden.

Ein Teil der zunehmenden Projektförmigkeit in der Forschung resultiert aus einem erhöhten Expertisebedarf regional- und hochschulpolitischer Akteure und der Hochschulen. Dieser zeichnet sich häufig durch Kurzfristigkeit aus: Die Expertisen werden meist innerhalb einiger Monate benötigt. Zugleich sind entsprechende Anfragen typischerweise mit *anfänglicher Unklarheit über das Projektvolumen* gekoppelt: Die Mittel, die der jeweilige Auftraggeber einsetzen kann oder möchte, sind unbekannt.

Dies ist vor allem dann heikel, wenn eine Ausschreibung des konkreten Projekts erfolgte, um verschiedene Angebote einzuholen. Da manche Auftraggeber den Zuschlag ausschließlich nach dem Kriterium des finanziell günstigsten Angebots erteilen (das aber wiederum im Vorhinein nicht bekannt ist), besteht hier immer die latente Gefahr einer Unterbietungskonkurrenz der sich beteiligenden Institute oder Einzelforscher/innen.

Im Ergebnis dessen oder stattgefundenen Aushandlungsprozesse über das Projektvolumen bestehen dann im Projektvollzug in der Regel *Knappheitsbedingungen*: Um das erwünschte Interesse an Expertise angemessen bedienen zu können, wäre ein größeres Projektvolumen notwendig. Hier besteht häufig eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Auftraggeber und ihrer unzulänglichen Bereitschaft oder Möglichkeit, entsprechende Ressourcen einzusetzen.

Verschärft werden diese durch den erwähnten *Zeitdruck*: Die Expertisen sind in der Regel sehr kurzfristig angefragt und sollen dann meist innerhalb sehr kurzer Fristen – drei oder sechs Monaten – fertiggestellt werden.

Im Projektverlauf kann sich überdies beim Auftragnehmer eine mehr oder weniger begründete *Erwartungshaltung hinsichtlich eines etwaigen Anschlussauftrages* ergeben. Dann droht latent kognitive Korruption der Analytiker/innen, wenn sie mehr oder weniger bewusst die Möglichkeit in Rechnung stellen, dass das Ergebnis der laufenden Analyse darüber entscheiden könnte, ob ein weiterer Auftrag erteilt wird.

20.3.2. Die Rolle der Auftraggeber

Im hier behandelten Projektsegment ist die auftragserteilende Institution nicht selten zugleich der Analysegegenstand. Damit besteht grundsätz-

lich eine heikle Auftraggeber-Rolle, die diverse Probleme im Projektverlauf produzieren kann. Deren häufigste sind:

- die *Problemgebundenheit des Auftrags*: Der Anlass dafür, wissenschaftliche Expertise nachzufragen, ist typischerweise irgendein Problem in der zu analysierenden Organisation. Daraus folgt, dass die Analytiker/innen mit internen, häufig nicht offengelegten Konflikten zwischen verschiedenen Interessen und Ansprüchen an ihre Arbeit umgehen müssen;
- *inhaltliche Unschärfe*: Die Aufträge oszillieren häufig zwischen wissenschaftlicher Evaluation und Organisationsberatung;
- *Vorschriften hinsichtlich des methodischen Designs*: So kann es vorkommen, dass von vornherein Interviews ausgeschlossen werden mit der Begründung, es solle keine Unruhe in den zu untersuchenden Bereich getragen werden;
- mitunter *sehr konkrete Vorstellungen vom Ergebnis des Projekts seitens des Auftraggebers*: Hierbei scheint mitunter eine Art *science-on-demand*-Verständnis der nachgefragten Expertiseleistung durch. Dies korrespondiert häufig mit dem Wunsch danach, bereits fertige Meinungen, Einschätzungen und ins Auge gefasste Handlungsoptionen durch wissenschaftliche Argumente untermauert zu bekommen;
- unterschiedlich ausgeprägte *Irritationsfähigkeit der Auftraggeber*: Dient die nachgefragte Expertise vor allem dem Ziel, Legitimation für bereits feststehende Positionen zu gewinnen, geht dies üblicherweise einher mit einer eingeschränkten Bereitschaft, konkurrierende Auffassungen für prüfenswert zu erachten;
- *Anspruch auf Einflussnahme*: Der Auftraggeber behält sich ggf. vor, projektbegleitend auf den Fortgang der Untersuchungen Einfluss zu nehmen;
- *im Zeitverlauf wechselnde Bewertungen*: Da häufig ein regions- oder organisationsinternes Problem den Anlass für die Auftragserteilung bildete, sind nicht selten dynamische Prozesse, die sich im Projektverlauf innerhalb des Untersuchungsobjekts und dessen Umweltbeziehungen vollziehen, in Rechnung zu stellen. Infolgedessen können sich mitunter zwischen zwei Präsentationen von Zwischenergebnissen völlig divergente Bewertungen einzelner Aspekte seitens der Untersuchten ergeben. Sich darob einstellende kognitive Dissonanzen bei den beauftragten Analytikern müssen professionell entweder überspielt oder in entsprechende Nachfragen und damit Informationsquellen transformiert werden.

Insgesamt werden zwischen den Auftraggebern und -nehmern häufig unterschiedliche Vorstellungen über den angemessenen Modus der Wissensproduktion und deren Funktion offenbar: Die Forschung muss, da sie Forschung ist, voranalytische Urteile über konkrete Entwicklungen durch wissenschaftliche Urteile ersetzen; sie muss gegenüber den aktuellen und situationsgebundenen Problemwahrnehmungen der Auftraggeber weitere Dimensionen des je konkreten Problems sichtbar machen. Dagegen erwarten die Auftraggeber der Expertisen häufig weniger Forschung, sondern unmittelbar umsetzbare Beratung, weniger Irritation als Bestätigung, weniger die Auflösung von Gewissheiten, vielmehr deren argumentative Bekräftigung, weniger grundsätzliches Rasonieren, sondern Handlungswissen, und dieses möglichst in Form von abarbeitbaren Checklisten.

20.3.3. Informations- und Quellenlage

Die projektbezogene Informations- und Quellenlage stellt typischerweise einige Herausforderungen an die Analytiker/innen. Zunächst besteht regelmäßig eine *Informationsasymmetrie zwischen Auftraggeber und -nehmer*: Der Auftraggeber hat meist Wissensvorsprünge vor den Analytikern, was die Innenkenntnis von Aufbau- und Ablauforganisation des zu untersuchenden Falls betrifft, und spielt diesen ggf. im Projektverlauf gegenüber dem Auftragnehmer aus. Daraus ergibt sich eine Expertise-Konkurrenz zwischen Binnenkenntnis einerseits und Analysefähigkeit, die explizit auf Irritation geläufiger Wahrnehmungen zielt, andererseits.

Sodann ist die Analyse auf die Kenntnisnahme interner Dokumente angewiesen. Über diese verfügt in der Regel allein die zu untersuchende oder die auftragserteilende Organisation. Sofern sie den Zugang interessegebunden steuert, ergibt sich für die Analytiker eine *eingeschränkte Quellenbasis*.

Desweiteren ist mit *Widersprüchen zwischen der schriftlichen Überlieferung und mündlichen Aussagen* umzugehen. Da auf das Gedächtnis immer nur in der Gegenwart zurückgegriffen werden kann, findet der Bezug auf Erinnerungen grundsätzlich im Horizont eines veränderten Informationsbestandes statt. Jenseits aller mehr oder weniger intentionalen Manipulationen³ ist daher eine Differenz zwischen schriftlichen Quellen

³ Die Bandbreite reicht hier vom quasi-natürlichen – auf neue Fakten und soziale Erwünschtheiten reagierenden – Neuarrangement von Erfahrungen bis hin zur expliziten Lüge, die zumeist im Lichte der Schonung der eigenen Identität erfolgt.

und aktuell erhobenen Zeitzeugenberichten kaum zu vermeiden. Entsprechend sollte vermieden werden, etwaige Unterschiede zwischen den Überlieferungen zu moralisieren.

Zugleich besteht die Notwendigkeit, mit *vertraulichen Papieren und Informationen* angemessen umgehen zu müssen: Den Zugang zu diesen zu erlangen ist einerseits notwendig, um hinreichende Einblicke in die Binnenprozesse der zu analysierenden Organisation oder Prozesse zu gewinnen. Insbesondere die Kenntnis interner Konflikte und Interessendifferenzen erweist sich im Regelfall als wichtige Informationsquelle, um Gründe für interne Suboptimalitäten eruieren zu können. Andererseits muss abgewogen werden, auf welche Weise im Ergebnisbericht damit operiert werden kann, wenn die Analyseergebnisse auf Akzeptanz bei Auftraggebern und den Mitgliedern der betreffenden Organisation stoßen sollen. Wird der Ergebnisbericht publiziert, ist zudem ggf. eine gesonderte Berichtsfassung zu erstellen. Diese muss solche kritischen Organisationsinterna, an deren öffentlicher Ausbreitung die untersuchte Einrichtung aus guten Gründen kein Interesse haben kann, ausblenden. Dabei besteht eine gewisse Kunst darin zu vermeiden, dass durch die Ausblendungen die analytischen Bewertungen und Schlussfolgerungen unplausibel werden.

20.4. Umsetzung

20.4.1. Das Wissen der Hochschulorganisationsforschung

Das intellektuelle Kapital, welches die Hochschulforschung in konkrete Fallanalysen einbringen kann, stellt sich als vergleichsweise übersichtlich dar. Es kann gleichwohl an Grenzen der Konsumierbarkeit bei den Auftraggebern stoßen. Die Adressaten sind weniger an organisationssoziologischen Erwägungen interessiert, sondern an Handlungsrelevanz der Ergebnisse. Das Wissen über die grundsätzliche Funktionsweise von Hochschule als Organisation muss daher gleichsam als verdeckt operierendes Betriebsprogramm der Analyse fungieren – während deren Benutzeroberfläche so zu gestalten ist, dass nicht Theorien über die Funktionsweise der Hochschule im allgemeinen angeboten werden, sondern eine konkrete Organisation in ihren Funktionsweisen und deren Ursachen aufgeklärt wird.

Im Überblick lassen sich die zentralen Aussagen der Hochschulorganisationsforschung thesenhaft folgendermaßen formulieren:

1. An Hochschulen sind ebenso Züge der Arbeits- wie auch der Interessenorganisation zu finden: Sie werden entsprechend sowohl *top down* als auch *bottom up* konstituiert. Daraus entstehen wechselnde Kontrollprobleme, etwa Spannungen zwischen kollegialen und hierarchischen Steuerungsmustern. (Z.B. Schimank 2007: 242)
2. Die Kontrollprobleme wurden als Principal-Agent-Fragen formuliert: Ein Prinzipal kann einen Agenten mit der Durchführung bestimmter Aufgaben betrauen, aber nicht vollständig kontrollieren. Der Agent verfügt über einen Informationsvorsprung hinsichtlich der konkreten Aufgabenerfüllung und damit Handlungsspielraum. (Voigt 2002: 102) Informationsvorsprung und Handlungsspielraum sind an Hochschulen besonders ausgeprägt, da es sich (a) um lose gekoppelte Organisationen handelt, (b) ihre zentralen Aufgaben Forschung und Lehre über nur unklare, schwer formalisierbare Technologien verfügen und (c) die Professoren virtuos bei der Obstruktion empfundener Zumutungen sind. (Weick 1976, Stock 2006, Teichler 1999: 38)
3. Hochschulen sind als Organisationen durch organisierte Anarchie charakterisiert: (a) Problemlagen und Präferenzen sind unklar; eine klare Präferenzhierarchie lässt sich in der Multifunktionseinrichtung Hochschule kaum etablieren. (b) Die Techniken, mit denen die Organisationsziele erreicht werden können, sind ebenfalls oftmals unklar; daher bleibt die Verbindung von Tätigkeit und Ergebnis ambivalent. (c) Es kann kein konstantes Engagement der Organisationsmitglieder für die Organisationsentwicklung vorausgesetzt werden.
4. Unter diesen Bedingungen ist lineares Entscheiden selten. Die beiden typischen Entscheidungsmuster sind stattdessen *decision by oversight* (Entscheidung durch Übersehen der Probleme) und *decision by flight* (Entscheidung durch Flucht der Probleme). Daher bleiben zielgerichtete Entscheidungsfindungen dauerhaft unwahrscheinlich. (Cohen/March/Olsen 1972)
5. Hochschulen zeichnen sich durch eine relative Autonomie insbesondere des wissenschaftlichen Personals aus. Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen das wichtigste Produktionsmittel der Organisation Hochschule dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten. Die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können, ist hohe individuelle Autonomie. (Grossmann/Pellert/Gotwald 1997)
6. Allerdings sind Wissenschaftler nicht nur gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung relativ autonom. Ihre Professionsangehörigkeit verpflichtet sie auch weitgehend darauf, im Konfliktfall die wissen-

schaftlichen Standards gegenüber den Interessen der eigenen Hochschule zu privilegieren.

7. Daher sind Hochschulen eher strukturell offene und kulturell stark determinierte Einrichtungen – während andere Organisationen typischerweise strukturell determiniert und kulturell eher offen sind. (Neusel 1998: 106)
8. Gerade auf Grund des Technologiedefizits der Hochschulen benötigen diese Legitimität, um das Überleben der Organisation zu sichern. Dies organisieren sie über Formalstrukturen, die gegenüber der Umwelt Rationalität symbolisieren, Konformität mit Umwelterwartungen herstellen und so den Erhalt von Ressourcen sichern. Diese nach außen gerichteten Formalstrukturen sind jedoch oftmals nur lose mit der internen Aktivitätsstruktur, dem tatsächlichen Organisationshandeln, gekoppelt. Die Entkopplung beider Strukturen gewährt häufig erst die notwendige Flexibilität, um interne Konflikte zu verbergen, zu (einander oftmals widersprechenden) externen Anforderungen auf Distanz gehen zu können und damit die eigene Funktionsfähigkeit aufrecht zu erhalten. (Meyer/Rowan 2009; Krücken/Röbken 2009)

Diese Sichtachsen durch die zentralen Erklärungsansätze der Hochschulorganisationsforschung zeigen, was hinsichtlich der Hochschule nur schwerlich realisierbar ist: sie von außen einfach zu planen, im weiteren den Plan schlicht als Umsetzungsalgorithmus laufen zu lassen, und die Hochschule dann wiederum im Hinblick auf eine schematische Zielerreichung zu kontrollieren. Einer solchen Vorstellung stehen mindestens die Unklarheit und Pluralität der Ziele und Funktionen der Einrichtungen sowie die Autonomie der Experten entgegen.

Dennoch sind in der letzten Zeit verstärkt Bemühungen sichtbar, die Hochschulen in „vollständige“, in „normale“ Organisationen mit Akteurscharakter zu transformieren. Mögen auch jenseits der diskursiven Ebene die Folgen derartiger Bemühungen noch unklar sein, so ist mittlerweile zumindest eines deutlich geworden: Die Hochschulen haben ihre Immunität gegenüber den Zumutungen der Organisationsberatung verloren. „Universities have been made less ‚sacred‘; they are denied their exceptional character and asked to go through ‚economic rationalisation‘ and an ‚organisational shift‘“ (Musselin 2007: 63).

20.4.2. Analysewerkzeuge

Vor dem Hintergrund der geschilderten einschränkenden Bedingungen, unter denen Analysen von Hochschulen im regionalen Kontext häufig zu

realisieren sind, muss auf zwei Aspekte besonderer Wert gelegt werden: Zeitökonomie und Adressatenorientierung.

Zeitökonomisch ist sehr genau abzuwägen, welcher methodische Aufwand getrieben werden kann, da die beauftragte Analyse einer konkreten Hochschulorganisation typischerweise unter deutlichen zeitlichen Limitierungen stattfindet: Die Auftraggeber haben ein aktuelles Interesse an Aufklärung (häufig über sich selbst). Dieses ist meist dadurch motiviert, dass Organisationsentwicklungsprozesse vorbereitet werden sollen – welche wiederum alsbald starten sollen. Zudem gehen die Auftraggeber davon aus, dass die beauftragten Analytiker über Instrumente verfügen, die eine möglichst zeitnahe Auftrags erledigung ermöglichen. Diese Erwartung muss in Rechnung gestellt werden.

Unterm Strich reduzieren sich die üblicherweise in Expertiseprojekten einsetzbaren Forschungsmethoden meist auf dreierlei: statistische Sekundäranalyse, Dokumentenanalyse und Experteninterviews. Seltener möglich sind hingegen schriftliche Befragung, teilnehmende Beobachtung oder Primärdatenerhebung, da hierfür häufig die Projektressourcen nicht ausreichen. Soweit letztere dies ermöglichen, können als methodische Zugänge auch Gruppendiskussion, teilnehmende Beobachtung, verdeckte Beobachtung, Feldtagebuch, Videoanalyse, Computersimulation, Planspiel oder Soziogramm eingesetzt werden.

Diese Methoden können dann auch im Rahmen von Netzwerkanalyse, Untersuchungen der Rollenstruktur oder punktueller Tiefensondierungen eingesetzt werden – soweit dies der Auftragsumfang und seine Finanzierung zulässt. Avanciertere Untersuchungsansätze wie Machtfeldanalyse, Diskursanalyse oder eine Prosopografie mögen ebenso mitunter wünschenswert sein, sind aber für die gemeinhin üblichen Organisationsanalysen meist zu aufwendig.⁴

Zu empfehlen ist bei den hier zur Debatte stehenden Projekten, die traditionelle Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden zu ignorieren. Quantitative Daten sollten herangezogen und auf Auffälligkeiten hin ausgewertet werden, um die Fragestellungen für die qualitative Analyse zu schärfen. Man wird sich dabei in der Regel auf verfügbare Daten beschränken müssen, da das Projektvolumen gesonderte Erhebungen häufig nicht zulässt. Auch steht die verfügbare Zeit meist avancierten Auswertungsverfahren wie Faktor- oder Clusteranalyse entgegen.

⁴ vgl. entsprechende Handbücher der Organisationsanalyse, z.B. Kühl/Strodtholz/Taferlshofer (2009) und Mayrhofer/Meyer/Titscher (2010)

Es gibt jedoch Instrumente, mit denen sich sowohl die elementare Auswertung quantitativer Daten und der basalen Instrumente qualitativer Sozialforschung – Dokumentenanalyse und Experteninterviews – angemessen verbinden als auch das Erfordernis der Adressatenorientierung bedienen lassen. Diese Instrumente entstammen häufig (aber nicht nur) der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Prozessanalyse. Zu nennen sind etwa: Wirksamkeitsanalyse, Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Analyse, Prozessanalyse und SWOT-Analyse. Da diese Instrumente sehr strukturiert sind, weisen sie Vorteile hinsichtlich einer übersichtlichen Darstellbarkeit ihrer Ergebnisse auf. Das bringt Vorteile im Blick auf eine adressatenorientierte Präsentation der Ergebnisse. Sie ermöglichen es einerseits, unterschiedlichste Erhebungsmethoden einzusetzen. Andererseits zeichnen sie sich durch Systematiken aus, die den Auftraggebern von Fallanalysen die Chance geben, unmittelbar zu erkennen, dass ihr Analyseinteresse bedient wird.

Vorbehalte gegen Instrumente der betriebswirtschaftlichen Analyse sind dann hinfällig, wenn ein pragmatisiertes Managementverständnis zu Grunde gelegt wird. Dieses baut auf der Unterscheidung von ökonomischen Nutzenkalkülen und Managementinstrumenten auf. Unter Vernachlässigung seiner betriebswirtschaftlichen Konnotation lässt sich Management als zielgebundenes Steuerungshandeln begreifen, mit dem eine konkrete Organisationsentwicklung so gestaltet wird, dass sie der Erfüllung der Organisationsziele optimal dienlich ist.

An Hochschulen sollte es also immer um einen solchen Gebrauch des Managementinstrumentariums gehen, der hochschulgemäßen Zielbestimmungen unterworfen wird. Damit lassen sich Unverträglichkeiten zwischen der Funktionslogik der Wirtschaft (Gewinnstreben, marktförmiger Wettbewerb) und der Funktionslogik der Wissenschaft (Erkenntnis- und Problemlösungssuche, reputationsgebundener Wettbewerb) vermeiden: Die zentralen Organisationsziele der Hochschulen können nicht Gewinn bzw. Rentabilität, Umsatz oder Kostensenkung zu sein. Wird dies berücksichtigt, lassen sich auch die einschlägigen Analyseinstrumente im Dienste einer entökonomisierten Betrachtung der Hochschulorganisation einsetzen.

Fall- und ressourcenabhängig können einzelne Instrumente miteinander kombiniert werden, wobei wiederum betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Zugriffe kombinationsfähig sind. Neben den oben genannten lassen sich als weitere Instrumente, die durch adressatenorientierte Nachvollziehbarkeit ihrer Anwendung und Übersichtlichkeit ihrer Ergebnisse ausgezeichnet sind, nennen: Organisationsbiografie, Policy Cycle, Ziel-Zielerreichungs-Ableich, Vorher-Nachher-Vergleich, Struk-

tur-Funktions-Analyse, Akteursmap, Konfliktanalyse, Selbstbild-Fremdbild-Vergleich, Abgleich SWOT-Analyse – Selbstbild/Fremdbild und Fallvergleich.

20.4.3. *Bewertungen und Empfehlungen*

Besondere Herausforderungen stellen Bewertungen und abschließende Empfehlungen dar. Sie werden bei der hier behandelten Textsorte von den Auftraggebern in der Regel erwartet und von den Auftragnehmern mitunter ungern abgegeben. Die Gründe für letzteres sind: Bewertungen und Empfehlungen können konfliktbehaftet sein; ihre Formulierung zwingt zu einer Eindeutigkeit, die gerade bei vergleichsweise schnell erstellten Analysen die Informationsbasis überstrapazieren könnte; sie können die Grenze zwischen Analyse und Entscheidung – und damit die Grenze zwischen den Rollen der Auftraggeber und der Auftragnehmer – aufweichen.

Ob und in welchem Maße Bewertungen und Empfehlungen Bestandteil einer Beratung sind, hängt zunächst von der Auftragsformulierung und/oder vom Selbstverständnis der Berater ab. Beratung im engeren Sinne ist das „Erarbeiten und Bewerten von Optionen“ (Patzwalt/Buchholz 2006: 460). Sie soll „zur Veränderung kognitiver Schemata seitens des Beratenen führen und dessen Fähigkeit zur Problemlösung verbessern“ (Weingart/Lentsch 2008: 23) – nicht indes ihm die Problemlösung abnehmen. Dies kann, muss aber nicht mit dem eindeutigen Favorisieren bestimmter Handlungsoptionen seitens der Studienautoren verbunden sein:

- Beratung kann auf Orientierung zielen, indem das Spektrum der möglichen Handlungsalternativen *möglichst umfassend* aufgezeigt wird, oder
- sie kann eine strategische Funktion haben, indem Komplexität und die Anzahl der Handlungsoptionen *reduziert* werden (vgl. ebd.: 31).

Es gibt einige Techniken, die Ergebnisse von Regional- und Hochschulanalysen ‚sozialverträglich‘ zu formulieren, ohne sich als Analytiker/in dem doppelten Verdacht auszusetzen, sich vor Handlungsempfehlungen drücken oder aber Entscheidungen präjudizieren zu wollen. Als solche Techniken können genannt werden:

- die indirekte Formulierung von Empfehlungen, indem Bewertungen von *Handlungsoptionen* über die Nennung deren jeweiliger *Vor- und Nachteile* abgegeben werden;

- Formulierung von optionalen *Wenn-dann-Aussagen*: Auf diese Weise lassen sich denkbare Handlungsoptionen klar mit den zu schaffenden Voraussetzungen verbinden. Die Analytiker vermeiden damit die mögliche Reaktion (etwa seitens einer Interessengruppe), ihre Vorschläge zeugten von mangelnder Unkenntnis der gegebenen Rahmenbedingungen;
- die Formulierung von *Erfolgs- und Risikofaktoren*, die ein bestimmtes Handeln (oder Nichthandeln) fördern oder behindern bzw. durch dieses gefördert oder behindert werden können: Hier können Ergebnisse der konkreten Analyse mit der allgemeinen Feldkenntnis der AutorInnen verbunden werden;
- der Rekurs auf *Good-Practice-Beispiele*, mit denen andernorts oder in einem Teilbereich der analysierten Organisation bereits ein bestehendes Problem gelöst werden konnte: Auch hierbei können Ergebnisse der konkreten Analyse mit Kenntnissen auf Grund allgemeine Feldkenntnis verbunden werden.

Entweder unabhängig von diesen Techniken, Handlungsempfehlungen zu formulieren, ohne sich korruptiv einspannen zu lassen, oder aber aufbauend auf diesen lassen sich schließlich *Handlungsszenarien* formulieren (vgl. Gausemeier/Fink/Schlake 1995). Auch diese zeichnen sich wie die o.g. Techniken dadurch aus, dass sie den Akteuren zwar qualifizierte-re Entscheidungen ermöglichen, aber ihnen diese nicht abnehmen.

Um Szenarien formulieren zu können, sind zunächst die analyseleitenden Fragen im Lichte der Analyseergebnisse zu reformulieren. Solche können etwa sein:

- Welches Zielsystem sollte der Organisationstätigkeit zu Grunde liegen? Stimmen die Organisationsziele noch mit ggf. veränderten Rahmenbedingungen überein?
- Wo gibt es inhaltliche Entwicklungspotenziale? Ist die Organisationsprogrammatische angemessen fokussiert, konsistent und zielkompatibel? Welche Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung bestehen?
- Wo gibt es strukturelle Entwicklungspotenziale?

Sodann werden aus dem gewonnenen Wissen die Schlüsselfaktoren der Organisationsentwicklung extrahiert:

- Dies sind zum einen die richtungsentscheidenden Punkte innerhalb von Prozessen, an denen entschieden wird (bzw. – wenn man die Dinge laufen lässt – sich entscheidet), welche von mehreren Grundsatzoptionen fortan realisiert wird.

- Es sind zum anderen institutionalisierte Stellschrauben, an denen Richtungskorrekturen bisheriger Prozesse herbeigeführt werden können.

Wird an solchen Schlüsselfaktoren mit Interventionen begonnen, lassen sich typischerweise eher und gründlicher Veränderungen herbeiführen, als wenn Eingriffshandeln an vergleichsweise peripheren Punkten ansetzt. Ob die angestrebten Veränderung eher zielkonform ausfallen oder kontraintentional, ob sich mehr erwünschte oder mehr unerwünschte Effekte ergeben – das hängt zugleich davon ab, ob auch die jeweils anderen Schlüsselfaktoren im Interventionshandeln berücksichtigt oder ignoriert werden, ob tatsächlich alle Schlüsselfaktoren des jeweiligen Prozesses identifiziert worden waren und ob die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Schlüsselfaktoren hinreichend berücksichtigt werden.

Mit den Schlüsselfaktoren sind zugleich die strukturierenden Kriterien für die Handlungsszenarien identifiziert. Entwickelt werden nun drei Szenarien, die sich von den Schlüsselfaktoren ableiten:

- *Kontinuitätsszenario*: Dieses geht davon aus, dass der Erhalt und die Fortführung des gegenwärtigen Zustands im Vordergrund stehen soll, also keine nennenswerten Ausweitungen der Aufgaben vorgenommen werden bzw. kein wesentliches Wachstum bei den personellen und sächlichen Ressourcen eintritt sowie Vernetzungen auf dem Niveau der Gegenwart stabilisiert werden.
- *Optimistisches Szenario*: Dieses geht insoweit über das Kontinuitätsszenario hinaus, als es die aktive Freisetzung von Entwicklungspotenzialen und die Umsetzung kreativer Ideen annimmt, welche ohne oder mit geringfügigem zusätzlichen Ressourceneinsatz zu realisieren sind – z.B. durch Profilschärfung oder verbesserte Koordination der beteiligten Akteure oder interne Optimierungen, d.h. verbesserte Aufbau- und/oder Ablauforganisation.
- *Expansionsszenario*: Dieses umfasst – allerdings unter der Bedingung erhöhten Finanzmittel-Einsatzes – die weitreichendste Entwicklung, simuliert also nicht nur ein Besser, sondern auch ein Mehr an Ressourcen und Aufgaben.

Diese drei Szenarien umfassen unter methodischem Aspekt ein *Trend-szenario* (wie sähe es aus, wenn die Entwicklung so weiterläuft wie bisher? – das Kontinuitätsszenario) und zwei *Alternativszenarien* (was wäre, wenn zupackender gehandelt würde? – das optimistische und das Expansionsszenario). Dabei weisen beide Alternativszenarien in die gleiche Richtung, unterscheiden sich aber hinsichtlich des Grades an Umset-

zungsintensität und -dynamik. Die Szenarien sind nach dem Baukastenprinzip angelegt: Dasjenige mit der geringeren Reichweite geht jeweils in denjenigen auf, welches darüber hinausführt.

Auf Grund ihres aufeinander aufbauenden Charakters können Szenarien schließlich zu Stufenplänen umformuliert werden, um sehr konkret zu verdeutlichen, dass es aus Sicht der Organisationsanalytiker eine sinnvolle Handlungsschrittabfolge geben kann. Ob diese dann umgesetzt wird, liegt ohnehin nicht in der Hand der Analyseautoren. So lassen sich etwa Ausbaustufen zugrunde legen:

- Auf *Stufe 1* finden sich die Prioritäten, d.h. die aus Sicht der Analytiker umzusetzenden Unverzichtbarkeiten.
- Auf *Stufe 2* werden die (weiteren) Initiativen formuliert, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind, über die Einvernehmlichkeit zwischen den Partnern besteht und für die Problemlösungsressourcen vorhanden sind.
- Auf *Stufe 3* werden die Projekte als klärungsbedürftig markiert, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, für die also erst ein jeweiliger Konsens unter den Beteiligten gefunden werden muss.

Bei all dem sind Wissenschaftler gleichwohl keine Consultants. Ihre Arbeit zielt darauf, die Problemhorizonte der Akteure zu überschreiten und zu erweitern, während Consultants Problemhorizonte reduzieren. Für alle Analytiker indes gilt: Sie wissen nichts besser über den Untersuchungsgegenstand, sondern wissen es anders. Genau deshalb versichern sich Auftraggeber ihrer Expertise. Die Übersetzungsleistung vom abstrahierenden Wissen über Hochschule und Region hin zur interessenbeeinflussster, meist zeitdruckprägter Fallanalyse gehört zur spezifischen Professionalität, mit der sich Regional- und Hochschulforscher/innen von anderen Expertiseanbietern differenzieren können.

Literatur

Anger, Yvonne/Oliver Gebhardt/Karsten König/Peer Pasternack (2010): Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt (WZW) im Schnittpunkt von Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit, Wittenberg.

Bretschneider, Falk/Peer Pasternack (Hg.) (1999): Akademische Rituale. Symbolische Praxis an Hochschulen, Leipzig 1999.

Cohen, Michael D./James G. March/Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 1/1972, S. 1–25.

Duttweiler, Stefanie (2004): Beratung, in: Ulrich Bröckling/Susanne Krasmann/Thomas Lemke (Hg.): Glossar der Gegenwart, Frankfurt am Main, S. 23-28.

Fuchs, Peter/Enrico Mahler (2000): Form und Funktion von Beratung, in: Soziale Systeme 6, 2/2000, S. 349-368.

- Gausemeier, Jürgen/Alexander Fink/Oliver Schlake (1995): Szenario-Management, München.
- Grossmann, Ralph/Ada Pellert/Victor Gotwald (1997): Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale, in: R. Grossmann (Hg.), Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Wien/New York, S. 24-35.
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung, Halle-Wittenberg 2012.
- Hölscher, Michael/Peer Pasternack (2007): Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor, Wittenberg.
- König, Karsten/Peer Pasternack (2008): elementar + professionell. Die Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung in Deutschland. Mit einer Fallstudie: Der Studiengang „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ an der Alice Salomon Hochschule Berlin, Wittenberg.
- Krücken, Georg/Heinke Röbbken (2009): Neo-institutionalistische Hochschulforschung, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden, 326-346.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, New York/Frankfurt am Main.
- Kühl, Stefan/Petra Strodtolz/Andreas Taffertshofer (Hg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden.
- Mayrhofer, Wolfgang /Michael Meyer/Stefan Titscher (Hg.) (2010): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden, Wien.
- Meyer, John W./Brian Rowan (2009): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden, S. 28-56.
- Musselin, Christine (2007): Are Universities Specific Organisations?, in: Georg Krücken/Anna Kosmützky/Marc Torka (Hg.), Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions, Bielefeld, S. 63-84.
- Neusel, Aylâ (1998): Annäherung an ein Forschungskonzept zur Untersuchung des Zusammenhangs von Geschlecht und Organisation in der Hochschule, in: Ulrich Teichler/Hans-Dieter Daniel/Jürgen Enders (Hg.), Brennpunkt Hochschule. Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft, Frankfurt/New York, S. 97-119.
- Pasternack, Peer (1999): „Demokratische Erneuerung“. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989 - 1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin, Weinheim 1999.
- Pasternack, Peer (2005): Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin, Bielefeld.
- Pasternack, Peer/Henning Schulze (2011): Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR), Halle-Wittenberg.
- Patzwalt, Katja/Kai Buchholz (2006): Politikberatung in Forschungs- und Technologiepolitik, in: Svenja Falk/Dieter Rehfeld/Andrea Römmele/Martin Thunert (Hg.), Handbuch Politikberatung, Wiesbaden, S. 460-471.
- Ronge, Volker (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, in: Annette Vogel/Heine Alemann (Hg.), Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. 9. Tagung für angewandte Soziologie, Opladen, S. 135-144.
- Schimank, Uwe (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Herbert Altrichter/Thomas Brüsemeier/Jochen Wis-

- singer (Hg.), Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260.
- Stock, Manfred (2006): Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive, in: die hochschule 2/2006, S. 67-79.
- Teichler, Ulrich (1994): Hochschulforschung. Situation und Perspektiven, in: Das Hochschulwesen 4/1994, S. 169-177.
- Teichler, Ulrich (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich, in: Jan-Hendrik Olbertz/Peer Pasternack (Hg.), Profilierung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Re-formpraxis, Weinheim, S. 27-38.
- Voigt, Stefan (2002): Institutionenökonomik, München.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 1/1976, S. 1-19.
- Weingart, Peter/Justus Lentsch (2008): Wissen Beraten Entscheiden. Form und Funktion wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland, Weilerswist.
- Wissel, Carsten von (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland, Bielefeld.