

Daniel Hechler | Peer Pasternack

**Hochschulorganisationsanalyse  
zwischen  
Forschung und Beratung**

**Kurzfassung**

*Sonderband „die hochschule“ 2012*

Institut für Hochschulforschung (HoF)  
Halle-Wittenberg 2012

# 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, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-876 2090, Fax: 03491/466-255;

eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466-254, Fax: 03491/466-255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-29-8

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung.

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>

Von 1991 bis 2001 erschien „die hochschule“ unter dem Titel „hochschule ost“ an der Universität Leipzig (<http://www.uni-leipzig.de/~hso>), in deren editorischer Kontinuität sie steht.

Als Beilage zum „journal für wissenschaft und bildung“ erscheint der „HoF-Berichtserstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack (Direktion) und Anke Burkhardt (Geschäftsführung). Durch einen Kooperationsvertrag ist HoF mit dem WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg ([www.wzw-online.de](http://www.wzw-online.de)) verbunden.

Neben der Zeitschrift „die hochschule“ mit dem „HoF-Berichtserstatter“ publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (ISSN 1436-3550) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender HoF-Newsletter kann unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews> abonniert werden.

Anmerkung: In dieser Kurzfassung sind lediglich die rot markierten Abschnitte enthalten.

# INHALT

Verzeichnis der Übersichten .....	4
<b>1. Problemstellung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Die zentralen Erklärungsthesen der Hochschulorganisationsforschung .....</b>	<b>9</b>
2.1. Hochschule als Organisation? .....	11
2.1.1. Organisation oder Institution .....	11
2.1.2. Definition von Organisation .....	14
2.1.3. Zwischen Erziehungssystem und Wissenschaftssystem .....	16
2.1.4. Arbeit oder Interesse – Organisationstypologien .....	17
2.2. Vertrauen ist gut...: Principal vs. Agent.....	19
2.3. Lose Kopplung .....	22
2.3.1. Entscheidungen in organisierten Anarchien .....	23
2.3.2. Profession und Organisation – die Expertenorganisation .....	26
2.3.3. Die Differenz von Formal- und Aktivitätsstruktur .....	30
2.4. Hochschule als Wettbewerb?.....	32
2.5. Zwischenfazit .....	36
<b>3. Hochschulorganisation analysieren .....</b>	<b>41</b>
3.1. Voraussetzungen .....	42
3.1.1. Funktionen beauftragter Hochschulorganisationsanalysen.....	42
3.1.2. Konkurrierende Wissensformen .....	44
3.2. Organisatorisches .....	46
3.2.1. Ressourcenaspekte.....	46
3.2.2. Die Rolle der Auftraggeber .....	48
3.2.3. Informations- und Quellenlage .....	49
3.3. Umsetzung.....	50
3.3.1. Unterscheidungen .....	51
3.3.2. Analysewerkzeuge.....	54
Policy Cycle (58). Struktur-Funktions-Analyse (59). Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Analyse (60). Akteursmap (62). Prozessanalyse (65). SWOT-Analyse (65). Selbstbild-Fremdbild- Vergleich (67). Wirksamkeitsanalyse / Ziel-Zielerreichungs- Abgleich (67). Fallvergleich (68)	
3.3.3. Bewertungen und Empfehlungen.....	69
3.4. Zwischenfazit .....	74
<b>4. Fazit.....</b>	<b>83</b>
Literatur.....	87
Autoren.....	94

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Themenübersicht Hochschule als Organisation .....	11
<b>Übersicht 2:</b>	<b>Zusammenfassung Hochschule als Organisation .....</b>	<b>39</b>
Übersicht 3:	Themenübersicht Analyse von Hochschulorganisationen .....	41
Übersicht 4:	Zentrale Herausforderung beratender Hochschulorganisationsanalyse .....	45
Übersicht 5:	Analyseinstrumente und herkömmliche sozialwissenschaftliche Methoden.....	57
Übersicht 6:	Politisch-administrativer Problemverarbeitungsprozess nach Scharpf .....	59
Übersicht 7:	Stakeholder-Typologie nach Mitchell/Agle/Wood .....	61
Übersicht 8:	Beispiel: Primär- und Sekundärsystem des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates (SWTR).....	63
Übersicht 9:	Beispiel: Der SWTR im hochschul- und forschungs- politischen Policy-Feld: mit funktionalen Verbindungen .....	64
Übersicht 10:	Struktur der SWOT-Darstellung .....	66
Übersicht 11:	Struktur der SWOT-Auswertung .....	66
Übersicht 12:	Fallvergleichstabelle .....	69
Übersicht 13:	Aufeinander aufbauende Szenarien .....	72
Übersicht 14:	Beispiel: Umsetzungsstufen der Etablierung regionaler Hochschule-Praxis-Netzwerke.....	73
<b>Übersicht 15:</b>	<b>Zusammenfassung Organisationsanalyse von Hochschulen .....</b>	<b>82</b>

# 1. Problemstellung

Die Hochschulforschung ist zunehmend mit der Nachfrage nach konkreten fallbezogenen Organisationsanalysen konfrontiert. Sind Hochschulforscher/innen als praxisbezogene Organisationsanalytiker angefragt, so befürchten sie typischerweise entweder eine unzuträgliche Verstrickung der Wissenschaft in Organisationsberatung oder aber, bei und durch Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Standards, ihre weitgehende Einflusslosigkeit. Dieser kontradiktorischen Wahrnehmung steht allerdings entgegen, dass Anwendungsorientierung der Hochschulforschung systematisch inhärent ist: Schließlich ist Hochschulforschung keine Disziplin, sondern ein Forschungsfeld und wird über ihren sehr praktischen Gegenstand (statt über Methoden, Theorien und Paradigmen) integriert. Ist dabei nun tatsächlich praktischer Einfluss nur um den Preis der opportunistischen Verstrickung zu haben bzw. wissenschaftliche Seriosität allein unter Inkaufnahme der Einflusslosigkeit?

Dazu ist von der Funktion hochschulforscherischer Bemühungen auszugehen. Diese Funktion lässt sich so formulieren:

- Hochschulforschung hat die zentrale Aufgabe, die Problemhorizonte der Hochschulentwicklungsakteure zu erweitern bzw. zu überschreiten und voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung durch wissenschaftliche Urteile zu ersetzen.
- Sie hat die Aufgabe, „geläufige Sicherheiten aufzubrechen, neue Differenzierungen einzuführen, die Komplexität des Problembewußtseins zu steigern“ (Huber 1999: 56).
- Und wie für jede wissenschaftliche Bemühung, so gilt auch für die Hochschulforschung: Sie hat nicht nur diejenigen Fragen und Probleme zu behandeln, die eine scheiternde Praxis an sie heranträgt; vielmehr hat sie darüber hinaus gerade auch das in Frage zu stellen, wovon die Praxis problemlos überzeugt ist. Sie rückt mithin wie selbstverständlich geltendes Erfahrungswissen in den Zustand der Krise. (Oevermann 2005: 28)

Hochschulforschung, die nützlich in einem ganz praktischen Sinne sein möchte, muss also auch theoretisch höchst aktiv sein. Sie muss systematisch Krisen simulieren, nämlich Geltungskrisen von hochschulbezogenem Wissen; sie muss ohne Not Routinen in Krisen verwandeln, indem sie erstere künstlich in Zweifel zieht, und sie wird „paradoxal genau dadurch sich bewährendes Wissen“ erzeugen: „Der forschungslogische Fallibilis-

mus ... erspart damit der Praxis das naturwüchsige folgenreiche Scheitern von Überzeugungen“, das mit hohen Kosten verbunden wäre. (Ebd.)

Aufgeklärte Akteure der Hochschulentwicklung und -politik machen hier auch explizit einen Anspruch auf kompetente Beratung durch die Hochschulforschung geltend. Ihnen ist nicht geholfen, wenn die im Alltagsbetrieb identifizierten Probleme von der Forschung lediglich wissenschaftlich bestätigt und reformuliert werden. Vielmehr lassen sich die Potenziale von Forschung erst dann ausschöpfen, sobald die alltagsweltlichen situationsgebundenen Problemhorizonte der Praxisakteure explizit überschritten werden.

Mit anderen Worten: Das konkrete lösungsbedürftige Problem muss in Kontexte eingeordnet werden, die den Praktikern nicht geläufig sein können, weil sie keine Hochschulforscher sind. Die Akteure der Hochschulpraxis dürfen erwarten,

- dass ihre aktuellen und situationsgebundenen Problemwahrnehmungen seitens der Hochschulforschung kompetent in die Gesamtlandschaft der Hochschulentwicklung eingeordnet werden,
- dass qua Ausdifferenzierung weitere Dimensionen des je konkreten Problems auf der Mikroebene sichtbar werden,
- 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.

Methodisch bieten sich dafür drei Wege an: die makrosoziologische Kontextualisierung, die mikrosoziologische Ausdifferenzierung und, Elemente dieser beiden zusammenführend, die vergleichende Einordnung.

Auch um die Problemhorizonte der Akteure erweitern zu können, benötigen Hochschulforscher andere Referenzen als das jeweils ganz praktische Problem, das an einer je konkreten Hochschule gerade besteht, und das in seinen Gründen aufgeklärt werden soll, um hernach die Formulierung von Problemlösungen zu ermöglichen. Benötigt wird Vorratswissen (auf dessen Grundlage sich dann konkretes Handlungswissen erzeugen lässt). Dieses Vorratswissen kann Hochschulforschung nur daraus gewinnen, dass sie grundlagenorientiert ist, und sie kann es nur dadurch praktisch testen, dass sie anwendungsorientiert ist. An diesem Punkt unterscheidet sich organisationsanalysierende Hochschulforschung sowohl von Hochschulconsulting als auch von zweckfreier Forschung.

Für alle Organisationsanalytiker indes gilt: Sie wissen nichts besser über den Untersuchungsgegenstand, sondern wissen es anders. Genau deshalb versichern sich Auftraggeber ihrer Expertise.

Was genauer die Hochschulforschung an Vorratswissen in die (allgemeine und konkrete) Analyse von Hochschulorganisationen einbringt, wird im folgenden zunächst gemustert (Kapitel 2). Diese Darstellung resümiert die zentralen Erklärthesen der theoriegenerierenden Hochschulorganisationsforschung. Dabei wird besonderer Wert auf eine übersichtliche und prägnante Darbietung des einschlägigen Wissens gelegt. Gleichwohl nötige differenzierende Erläuterungen und Präzisierungen sind, so weit möglich, in die Fußnoten verlegt (die dadurch notgedrungen etwas umfänglich ausfallen) – der Haupttext soll dadurch entlastet und auf die tatsächlich *zentralen* Thesen fokussiert werden.

Im Anschluss daran werden anwendungsfallgebundene Hochschulorganisationsanalysen behandelt, und zwar in den Ausprägungen, wie sie heutzutage typisch sind: extern beauftragt und ressourcenknapp, aber dennoch – aus Sicht der Auftraggeber – möglichst umfänglich und tiefensondierend und weiträumige Kontexte einbeziehend, auf dass möglichst kein Aspekt ungeklärt bleibe (Kapitel 3). Im einzelnen geht es dabei zunächst um die Funktionen solcher Analysen, die in diesem Feld bestehende Expertisekonkurrenz und praktisch-organisatorische Aspekte (Ressourcen, Rolle der Auftraggeber, Informations- und Quellenlage). Im weiteren werden typische Umsetzungsprobleme behandelt und Lösungen für diese dargestellt: sinnvolle analytische Unterscheidungen, Analysewerkzeuge, schließlich Möglichkeiten, wie sich Bewertungen und Empfehlungen formulieren lassen, ohne die Grenze zwischen Analytiker und Akteur diffus werden zu lassen.

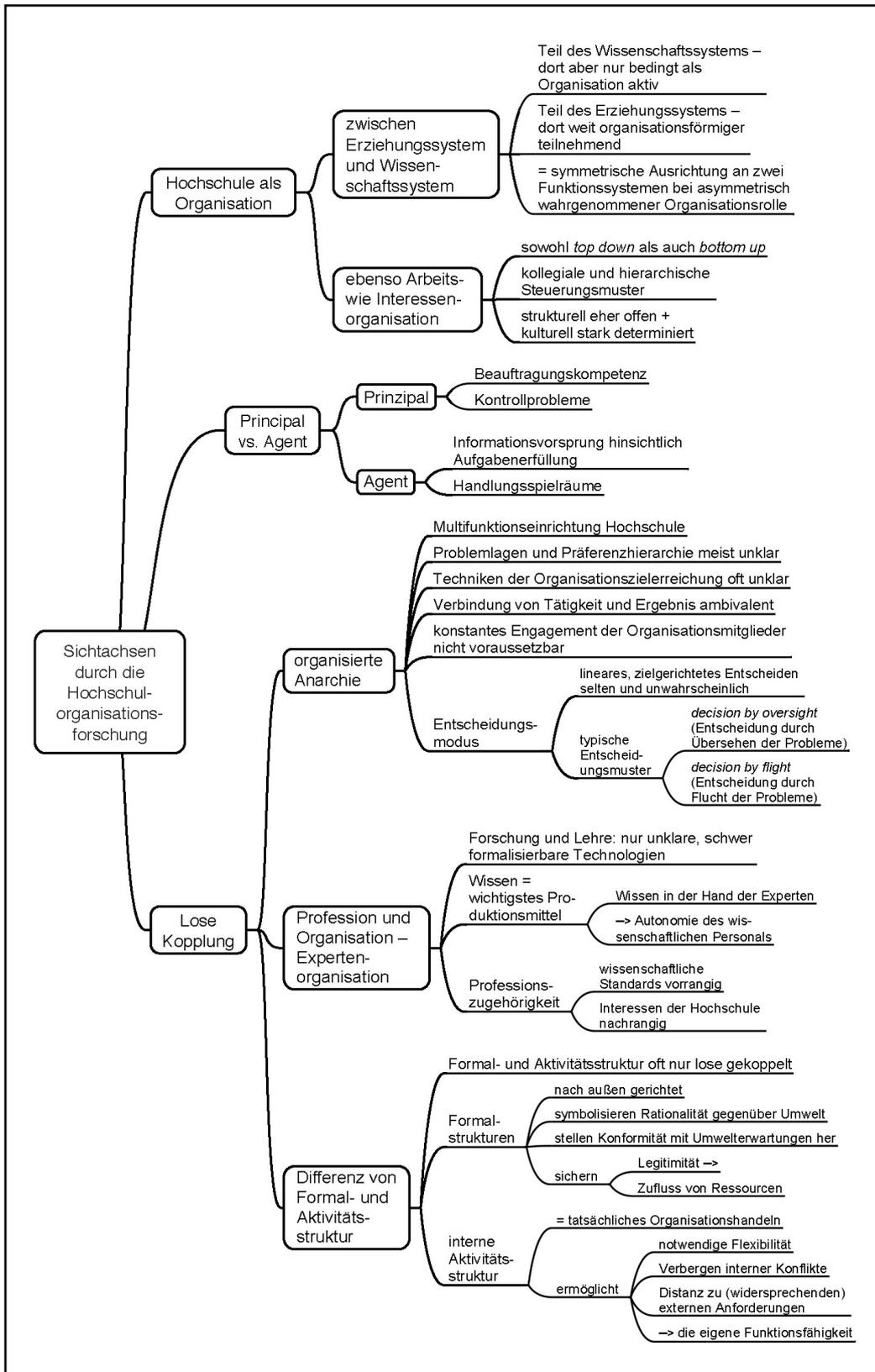
Die Darstellungen dieser beiden Kapitel sind in einem Zusammenhang zu sehen. Er lässt sich in zwei Annahmen formulieren, die den folgenden Darstellungen durchgehend zugrundeliegen:

1. Die anwendungsfallgebundenen Hochschulorganisationsanalysen sind um so leichter und erfolgreicher zu bewältigen, je souveräner die Analytiker/innen über das abstrakt-fallübergreifende wissenschaftliche Wissen zur Funktionsweise von Hochschulorganisation verfügen.
2. Gerade weil konkrete Organisationsanalysen im Hochschulbereich meist unter Bedingungen starken Zeitdrucks und knapper Personalkapazität stattfinden, ist das mobilisierungsfähige allgemeine Wissen zum Thema eine Ressource, mit der sich die limitierenden Projektumstände zu einem beträchtlichen Teil ausgleichen lassen.

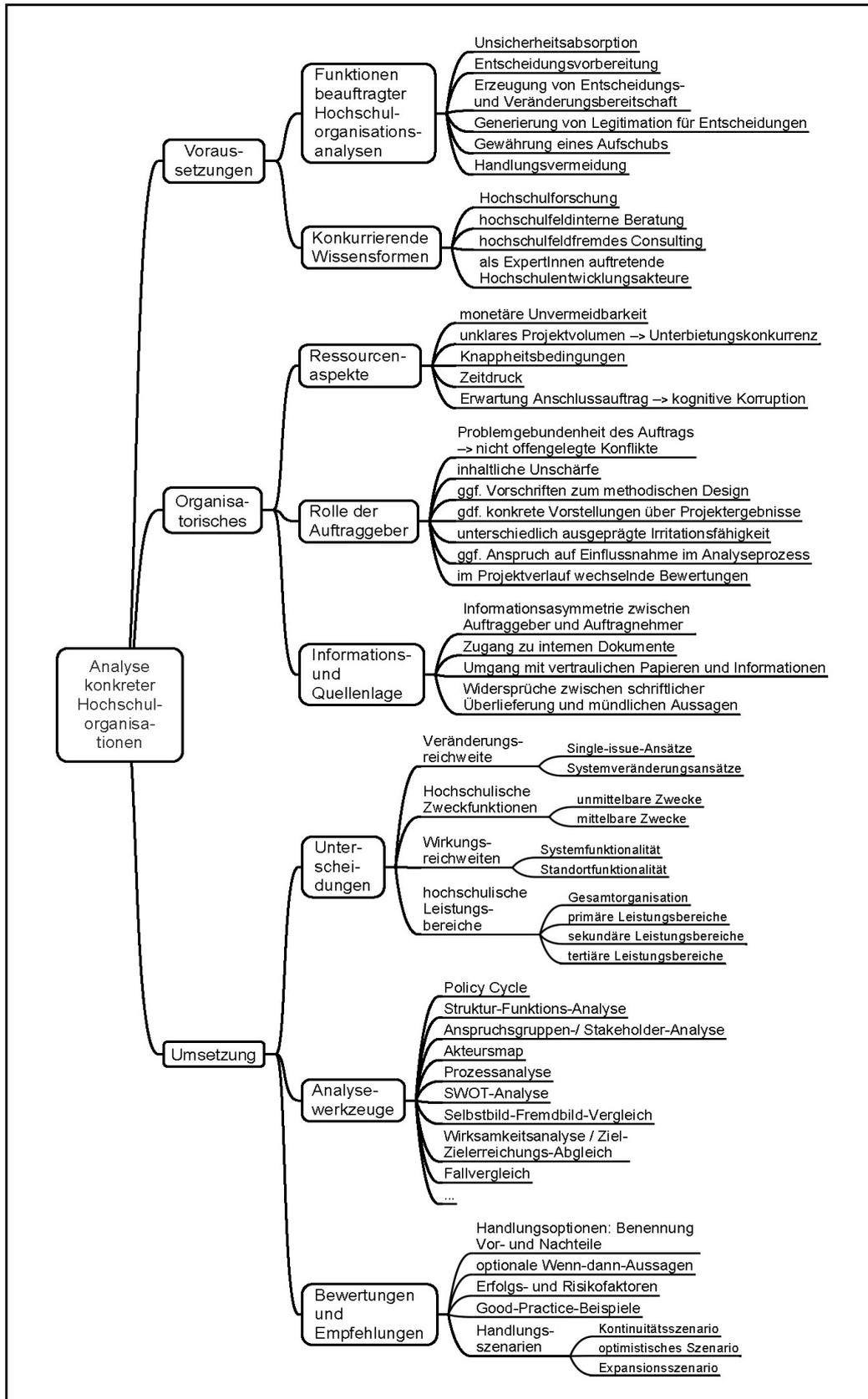
Allerdings: Das allgemeine organisationsanalytische Wissen der Hochschulforschung kann bei Auftraggebern konkreter Fallanalysen an Grenzen der Konsumierbarkeit stoßen. Die Adressaten sind weniger an organisationssoziologischen Erwägungen interessiert, sondern an Handlungsrelevanz der Ergebnisse, möglichst in Form abarbeitbarer Checklisten. Daher sollten die AnalytikerInnen zu einem produktiven Trick greifen: Das Wissen über die grundsätzliche Funktionsweise von Hochschule als Organisation muss 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. Immer dann, wenn die Praktiker der Neigung verfallen, auf der ihnen dargebotenen Benutzeroberfläche dieses und jenes anzuklicken, um dieses oder jenes auszulösen, und sich „Anwendungsfehler“, „Schutzverletzungen“ und dergleichen Undurchschaubarkeiten ergeben – dann werden alle froh sein, dass es auch noch Leute gibt, die das nicht sichtbare, aber in seinen Wirkungen so unabweisbare Betriebssystem der Hochschule als Organisation durchschauen.

In Kapitel 2 geht es also um das soziale Betriebssystem der Hochschulorganisation, in Kapitel 3 um die Gestaltung der analytischen Benutzeroberfläche, und in den Interferenzen dazwischen geht es um das, was beide spannungsreich miteinander verbindet und voneinander trennt.

## Übersicht 2: Zusammenfassung Hochschule als Organisation



## Übersicht 15: Zusammenfassung Organisationsanalyse von Hochschulen



## 4. Fazit

Werden Hochschulen als Organisationen – hinsichtlich ihrer internen Funktionsweise wie auch als soziale Ordnung – betrachtet, so lassen sie sich zunächst als Mitgliedschaftsverbände kennzeichnen. Solche sind Hochschulen insofern, als man in sie ein- und austreten kann. Fragt man nach dem Stand der Erkenntnis über die Funktionsweise von Hochschulen als Organisationen, dann offenbart sich ein vergleichsweise übersichtliches Set an Erklärungsthesen, das die einschlägige Forschung anbietet.

Zunächst konstituieren sich Hochschulen sowohl *top down* als auch *bottom up*. Daraus entstehen wechselnde Kontrollprobleme, etwa Spannungen zwischen kollegialen und hierarchischen Steuerungsmustern. Hierbei haben die Wissenschaftler/innen einige Vorteile gegenüber Hochschulleitungen und -politik:

- Hinsichtlich der konkreten Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre verfügen sie über uneinholbare Informationsvorsprünge.
- Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen ihr wichtigstes Produktionsmittel dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten, welche deshalb über hohe individuelle Autonomie verfügen.
- Die individuelle Autonomie wird dadurch gesteigert, dass Forschung und Lehre durch nur unklare, schwer formalisierbare Technologien gekennzeichnet sind.
- Dennoch lässt sich Lehre besser als Forschung in die Abläufe einer Organisation integrieren: Während bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote durch die Organisation Hochschule erbracht werden, partizipiert sie am Wissenschaftssystem nur vermittelt über ihre einzelnen Mitglieder. Entsprechend beziehen sich Hochschulen zwar symmetrisch auf das Wissenschafts- und das Erziehungssystem, nehmen aber als Organisation daran asymmetrisch teil.
- Bei der Obstruktion empfundener Zumutungen sind Professoren besonders virtuos.
- Hinzu tritt, dass die Loyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber der Hochschule geringer ist als gegenüber ihrer jeweiligen Fachcommunity: Die Fachkollegen verteilen überlokale Reputation, die Hochschule lediglich lokale.
- Infolgedessen kann auch kein konstantes Engagement der Organisationsmitglieder vorausgesetzt werden.

Dem versucht man zu begegnen, indem Hochschulen zu Organisationen gestaltet werden, d.h. zu zielgebunden handelnden und steuerungsfähigen Einrichtungen, deren Mitglieder auf Mitwirkung verpflichtet werden können. Diese Bemühungen treffen auf einige Probleme:

- Die Problemlagen und Präferenzen sind an Hochschulen auf Grund des Leistungscharakters – Forschung und Lehre – unklar.
- Lineares Entscheiden – von der Definition einer Problemlage und dem Abwägen von Problemlösungsoptionen über die systematische Problembearbeitung bis hin zur erfolgreichen Problemlösung – ist selten. Vielmehr bleiben zielgerichtete Entscheidungsfindungen dauerhaft unwahrscheinlich.
- Die konkreten Techniken, mit denen die Organisationsziele erreicht werden können, sind ebenfalls oft unklar, da insbesondere Forschungsprozesse nicht standardisiert werden können.

Daher werden Hochschulen als organisierte Anarchie bzw. lose gekoppelte Organisationen charakterisiert. Zugleich aber benötigen Hochschulen Legitimität, um ihr Überleben und ihre Ressourcen zu sichern. Das heißt, sie müssen von der Umwelt als zweckdienlich funktionierend anerkannt werden:

- Dazu errichten die Hochschulen nach außen gerichtete Formalstrukturen: Diese symbolisieren gegenüber der Umwelt Rationalität, stellen Übereinstimmungen mit Umwelterwartungen her und sichern so den Zufluss von Ressourcen.
- Die Formalstruktur ist jedoch oft nur lose mit dem tatsächlichen Organisationshandeln, der internen Aktivitätsstruktur, gekoppelt. So wird aber zugleich die Flexibilität hergestellt, um die Funktionsfähigkeit der Einrichtungen zu sichern.

Die organisationalen Besonderheiten der Hochschulen werden extern als ursächlich für eine suboptimale Leistungsfähigkeit gesehen und produzieren entsprechende Unzufriedenheiten. Daher gibt es von außen das Bedürfnis, die Formal- und Aktivitätsstrukturen einander anzugleichen. Zu diesem Zweck wird seit geraumer Zeit versucht, durch eine wettbewerbliche Organisation der Hochschulen Effizienz als leitendes Kriterium zu etablieren: Mit außerwissenschaftlichen Instrumenten sollen wissenschaftliche Leistungen angereizt werden. Das allerdings setzt die Funktionsweise der Hochschulen als ‚schwierige‘ Organisationen nicht außer Kraft.

Die Chance organisationsberatend tätiger Hochschulforschung besteht gleichwohl und in jedem Falle darin, den Auftraggebern

- sowohl zu verdeutlichen, wie sich die Komplexität der eigenen Situations- und Problemwahrnehmungen sinnvoll reduzieren lässt,
- als auch unterkomplexe Situations- und Problemwahrnehmungen sinnvoll zu korrigieren sowie geläufige Unterscheidungen, Alltagstheorien und kognitive Schemata aufzubrechen.

Die Hochschulforschung kann jedenfalls kaum darauf verzichten, auch solchen Expertisebedarf zu bedienen. Die Gründe sind finanzielle, legitimatorische und inhaltliche:

- Die finanziellen ergeben sich daraus, dass auch die sonstige Finanzierung der Institute – etwa im Rahmen von BMBF-Programmen – großteils projektförmig erfolgt, während die Grundfinanzierungen der Einrichtungen eher bescheiden sind. Um auftretende Zeitlücken zwischen dem Ende und dem Beginn größerer Projekte zu überbrücken, müssen daher auch kurzfristige kleinere Projekte übernommen werden.
- Daneben muss sich die Hochschulforschung auch als praxisrelevant legitimieren. Würde sie fortwährend Expertisen, die vornehmlich auf Handlungswissen zielen, ablehnen, geriete sie alsbald ins Hintertreffen gegenüber Hochschulberatungsagenturen.
- Inhaltlich verschaffen Hochschulorganisationsanalysen Zugänge zu Feldwissen, das der Hochschulforschung ohne solche Aufträge verschlossen bliebe.

Vor dem Hintergrund der geschilderten einschränkenden Bedingungen, unter denen Hochschulorganisationsanalysen 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.

Die einzusetzenden Analyseinstrumente müssen es sowohl ermöglichen, die elementare Auswertung quantitativer Daten und die basalen Instrumente qualitativer Sozialforschung – Dokumentenanalyse und Experteninterviews – angemessen miteinander zu verbinden, als auch das Ge-

bot der Adressatenorientierung zu bedienen. Letzteres erfordert, dass die Instrumente eine übersichtliche Darstellbarkeit ihrer Ergebnisse zulassen, was sehr strukturierten analytischen Zugängen einen deutlichen Vorteil verschafft. Bei der Formulierung von Bewertungen und abschließenden Empfehlungen empfiehlt es sich, Techniken anzuwenden, die ‚sozialverträgliches‘ Formulieren zulassen. Zu vermeiden ist der doppelte Verdacht, sich vor Handlungsempfehlungen drücken oder aber Entscheidungen präjudizieren zu wollen.

Wissenschaftler sind keine Consultants. Ihre Arbeit zielt darauf, die Problemhorizonte der Akteure zu überschreiten und zu erweitern, während Consultants Problemhorizonte reduzieren. Für alle Organisationsanalytiker 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 Hochschulorganisation (siehe Kapitel 2) und von interessenbeeinflusster, meist zeitdruckprägter Fallanalyse (siehe Kapitel 3) gehört zur spezifischen Professionalität, mit der sich Hochschulforscher/innen von anderen Expertiseanbietern differenzieren können.