

Daniel Hechler & Peer Pasternack

Forschend beraten oder beratend forschen? Die typischen Probleme von Hochschulorganisationsanalysen



Daniel Hechler



Peer Pasternack

No authors failed to emphasize that in the last 40 years through growth in size, function, growth and differentiation of more complex systems, vastly larger institutions resulted. This is the reason for significantly increased willingness to continue competing, to seek advice. A concrete market has been created, where relevant information is sought and supplied. Different goals are pursued by the clients presented in this paper. Can or should university research withhold participation? The authors analyze possible implications with an ambivalent attitude on behalf of research institutions might serve up.

Die Hochschulforschung sieht sich zunehmend mit einer neuen Nachfrage konfrontiert: der nach konkreten fallbezogenen Organisationsanalysen. Diese Art von Analysen bewegt sich typischerweise im Überlappungsbereich von Wissenschaft und Beratung. Ausgangspunkt ist meist eine entsprechende externe Beauftragung, häufig durch die zu untersuchende Organisation selbst.

Für die Forscher/innen sind die Implikationen von Projekten dieser Art ambivalent. Einerseits können solche Expertisen Zugänge zu Feldwissen ebnen, die der Hochschulforschung 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 handlungsnahe, d.h. anwendungsorientierte Analyseergebnisse.¹

ist zumeist mit erhöhten Legitimationsanforderungen verbunden. Eine Rückkehr in den Zustand des Nichtberatenseins 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 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;

1. Funktionen beauftragter Hochschulorganisationsanalysen

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, S. 23) zunehmend als soziale Schlüsselkompetenz. Doch ist der Rückgriff auf Beratung keinesfalls harmlos: Die Beratung erzeugt binäre Entscheidungszwänge, indem das Mögliche auf beratungskonformes oder beratungsabweichendes Handeln zusammenschrumpft. Letzteres

¹ Die nachfolgende Darstellung kompiliert Erfahrungswissen. Dieses entstammt Projekten, die in den letzten Jahren am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) realisiert wurden. Sie hatten extern beauftragte Organisationsanalysen 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), des Kooperationsverhaltens von Hochschulen (Pasternack et al. 2008) bzw. Universitäten (Hechler/Pasternack 2011) sowie des organisationalen Umgangs von Hochschulen mit ihrer institutionellen Zeitgeschichte (Hechler/Pasternack 2011a) zum Gegenstand. Daneben fließen, neben allgemeiner Feldkenntnis, 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 Einrichtungen zugerechnet werden.

- *Entscheidungsvorbereitung*: Entscheidungen benötigen Begründungen. Die Begründungslast ist an Hochschulen besonders groß, da die Fähigkeit zur argumentativ unteretzten Infragestellung zur professionellen Basisausstattung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen gehört;
- *Erzeugung von Entscheidungs- und Veränderungsbe-reitschaft* in der Hochschule durch die Bereitstellung von sachlich begründeten Orientierungsrahmen (Kühl 2000, S. 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, S. 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, S. 32) kommuniziert.

Gerade die drei letztgenannten Funktionen verweisen darauf, dass auch die feste Verankerung im wissenschaftlichen Feld die Organisationsanalytiker nicht vor einem rein instrumentellen Gebrauch ihrer Expertise durch die Auftraggeber feil. Diese Funktionen lassen sich teilweise als wissenschaftsgestützte Immunisierungsstrategien der Hochschulen gegen gesellschaftliche Zumutungen deuten. Welche Funktionen im je konkreten Fall dominieren, müssen – eine erste Herausforderung – die Organisationsanalytiker 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 partikuläre sowie gesellschaftliche Interessen und Perspektiven berücksichtigen und integrieren (Weingart/Lentsch 2008, S. 22). Daraus folgen häufig Befürchtungen seitens der Hochschulforscher/innen: Befürchtet 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, S. 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.

2. Konkurrierende Wissensformen

Die Hochschulforschung muss sich auch als praxisrelevant legitimieren. Würde sie fortwährend Expertisen, die vornehmlich auf Handlungswissen zielen, als außerhalb ihrer Zuständigkeit ablehnen, geriete 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 Hochschulforschung, hochschulfeldinterne Berater und hochschulfeldfremde Consultants. Daneben treten Akteure der Hochschulentwicklung selbst als ExpertInnen auf. Diese sind deshalb ein Wettbewerber in der Expertise-Konkurrenz, weil für Hochschulforschung „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, S. 169)

Jenseits der hochschulanalytischen Hausmannskost der Hochschulakteure aber besteht die wesentliche Expertisekonkurrenz zwischen Forschern und Consultants. Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure überschreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der Consultants die Reduzierung von Problemhorizonten:

- Wenn Hochschulforscher/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 Hochschulforscher, 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 Hochschulpraktiker 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 Hochschulforschung 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 oder Hochschulen handelt, macht hier keinen wesentli-

chen 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 hochschulfeldinternen Berater nicht nur Träger von hochschulspezifischem instrumentellen Wissen, sondern verbinden die Kenntnis sektorfremder Konzepte mit Hochschulexpertise. Damit reagieren sie einerseits auf Seriositätsanforderungen der Hochschulklientel, 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 bewegt sich 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 Hochschulforschung mit einer adressatenorientierten Optimierung der Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse befassen müssen. Die Praktiker dürfen jedenfalls 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 sichtbar werden, wie sie ebenso erwarten dürfen, dass die Forschung Problemlösungswege vor dem Hintergrund der Kenntnis langfristiger Trends, vergleichbarer Fälle, relevanter Kontexte, prognostischer Wahrscheinlichkeiten, typischer Fehler, nichtintendierter Handlungsfolgen, alternativer Optionen und der spezifischen Hochschulkultur entwirft.

3. Ressourcenaspekte

Die Hochschulforschung kann kaum darauf verzichten, auch den Expertisebedarf zu bedienen, der konkrete Hochschulorganisationen 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 deutschen Hochschulforschung ist, mit anderen Worten, durch zweierlei gekennzeichnet: einerseits Unterversorgung mit institutioneller Stabilität und andererseits 'Überversorgung' 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 Organisationsanalysen.

Insofern ist für die Institute festzuhalten, dass Hochschulorganisationsanalysen zunächst einer gewissen *monetären Unvermeidbarkeit* unterliegen: Die dadurch einzunehmenden Drittmittel werden in den Hochschulforschungsinstituten benötigt, um lückenlose Beschäfti-

gungen 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 Hochschulforschung resultiert aus einem erhöhten Expertisebedarf 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 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 Organisationsanalyse darüber entscheiden könnte, ob ein weiterer Auftrag erteilt wird.

4. Die Rolle der Auftraggeber

Im hier behandelten Projektsegment ist die auftragserteilende Institution häufig zugleich der Analysegegenstand. Damit besteht grundsätzlich 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 die Organisation getragen werden;

- mitunter *sehr konkrete Vorstellungen vom Ergebnis des Projekts seitens des Auftraggebers*: Hierbei scheint gelegentlich eine Art science-on-demand-Verständnis der nachgefragten Expertiseleistung durch. Dies korrespondiert 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 typischerweise ein organisationsinternes Problem den Anlass für die Auftragserteilung bildete, sind häufig dynamische Prozesse, die sich im Projektverlauf innerhalb der Organisation und in ihren Umweltbeziehungen vollziehen, in Rechnung zu stellen.

Infolgedessen können sich mitunter zwischen zwei Präsentation von Zwischenergebnissen völlig divergente Bewertungen einzelner Aspekte 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: Hochschulforschung muss, da sie Forschung ist, voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung 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.

5. Informations- und Quellenlage

Die projektbezogene Informations- und Quellenlage stellt typischerweise einige Herausforderungen an die Organisationsanalytiker/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 der zu untersuchenden Organisation betrifft, und spielt diese ggf. im Projektverlauf gegenüber den Auftragnehmern aus. Daraus ergibt sich eine Expertise-Konkurrenz zwischen

Binnenkenntnis einerseits und Analysefähigkeit, die auf Irritation geläufiger Wahrnehmungen zielt, andererseits. Sodann ist Organisationsanalyse auf die Kenntnisnahme interner Dokumente angewiesen. Über diese verfügt in der Regel allein die zu untersuchende Organisation. Sofern sie den Zugang interessengebunden 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 Manipulationen² ist daher eine Differenz zwischen schriftlichen Quellen 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 zu gewinnen. Insbesondere die Kenntnis interner Konflikte und Interessendifferenzen erweist sich im Regelfall als wichtige Informationsquelle, um Gründe für organisationsinterne 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 sonstigen Organisationsmitgliedern 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.

6. Das Wissen der Hochschulorganisationsforschung

Das intellektuelle Kapital, welches die Hochschulforschung in konkrete Organisationsanalysen 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

² Die Bandbreite reicht hier vom quasinatürlichen, 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 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, S. 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, S. 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, S. 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. Diesen Bedingungen ist lineares Entscheiden selten. Die beiden typischen Entscheidungsmuster sind statt dessen *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 wissenschaftlichen 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, S. 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 Umweltexpectations 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, S. 63).

7. Analysewerkzeuge

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.

Unterm Strich reduzieren sich die in solchen 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, verdeckte Beobachtung, Feldtagebuch, Videoanalyse, Computersimulation, Planspiel oder Soziogramm eingesetzt werden.

Diese Methoden lassen sich dann auch im Rahmen von Netzwerkanalyse, Untersuchungen der Rollenstruktur oder punktueller Tiefensondierungen einsetzen – soweit dies der Auftragsumfang zulässt. Avanciertere Untersuchungsansätze wie Machtfeldanalyse, Diskursanalyse oder eine Prosopografie mögen ebenso mitunter wünschenswert sein, sind aber für die gemeinhin üblichen Organisationsanalysen meist zu aufwendig.³

Zu empfehlen ist bei organisationsanalytischen 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.

Es gibt jedoch Instrumente, mit denen sich sowohl die elementare Auswertung quantitativer Daten und die 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 Organisationsanalyse. 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 Organisationsanalysen die Chance geben, unmittelbar zu erkennen, dass ihr Analyseinteresse bedient wird.

Vorbehalte gegen Instrumente der betriebswirtschaftlichen Organisationsanalyse sind dann hinfällig, wenn ein pragmatisiertes Managementverständnis zugrunde 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 die 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-Abgleich, Vorher-Nachher-Vergleich, Struktur-Funktions-Analyse, Akteursmap, Konfliktanalyse, Selbstbild-Fremdbild-Vergleich, Abgleich SWOT-Analyse – Selbstbild/Fremdbild sowie Fallvergleich. Die Reflexion der zur Verfügung stehenden Analyseinstrumente, ihrer Leistungsfähigkeiten und jeweiligen Einsetzbarkeiten sollte schließlich mit einer fortwährenden Selbstermahnung verbunden werden: Organisationsanalytiker/innen wissen nichts besser über den Untersuchungsgegenstand, sondern sie wissen es anders. Und genau deshalb versichern sich Auftraggeber ihrer Expertise.

Literaturverzeichnis

- Anger, Y./Gebhardt, O./König, K./Pasternack, P. (2010): Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt (WZW) im Schnittpunkt von Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit, Wittenberg.
- Bretschneider, F./Pasternack, P. (Hg.) (1999): Akademische Rituale. Symbolische Praxis an Hochschulen, Leipzig.
- Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, In: Administrative Science Quarterly 1/1972, pp. 1-25.
- Duttweiler, S. (2004): Beratung, In: Bröckling, U./Krasmann, S./Lemke, Th. (Hg.): Glossar der Gegenwart, Frankfurt am Main, S. 23-28.
- Fuchs, P./Mahler, E. (2000): Form und Funktion von Beratung, In: Soziale Systeme 6, H. 2, S. 349-368.
- Grossmann, R./Pellert, A./Gotwald, V. (1997): Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale, In: Grossmann, R. (Hg.): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Wien/New York, S. 24-35.
- Hechler, D./Pasternack, P. (2011): Scharniere & Netze. Kooperationen und Kooperationspotenziale zwischen den Universitäten und den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Sachsen-Anhalt, unt. Mitarb. v. Reinhard Kreckel und Martin Winter, Wittenberg.
- Hechler, D./Pasternack, P. (2011a): Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte, Halle-Wittenberg.
- Hechler, D./Pasternack, P. (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung, Halle-Wittenberg.
- Hölscher, M./Pasternack, P. (2007): Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor, Wittenberg.
- König, Karsten/Pasternack, P. (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, G./Röbken, H. (2009): Neo-institutionalistische Hochschulforschung, In: Koch, S./Schemmann, M. (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden, S. 326-346.

³ vgl. entsprechende Handbücher der Organisationsanalyse, z.B. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009) und Mayrhofer/Meyer/Titscher (2010).

- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, New York/Frankfurt am Main.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden.
- Mayrhofer, W./Meyer, A./Titscher, S. (Hg.) (2010): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden, Wien.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (2009): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie, In: Koch, S./Schemmann, M. (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden, S. 28-56.
- Musselin, Ch. (2007): Are Universities Specific Organisations?, In: Krücken, G./Kosmützky, A./Torka, M. (Hg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions, Bielefeld, S. 63-84.
- Neusel, A. (1998): Annäherung an ein Forschungskonzept zur Untersuchung des Zusammenhangs von Geschlecht und Organisation in der Hochschule, In: Teichler, U./Daniel, H.-D./Enders, J. (Hg.): Brennpunkt Hochschule. Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft, Frankfurt/New York, S. 97-119.
- Pasternack, P. (1999): „Demokratische Erneuerung“. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989 – 1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin, Weinheim.
- Pasternack, P. (2005): Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin, Bielefeld.
- Pasternack, P./Bloch, R./Hechler, D./Schulze, H. (2008): Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern, Wittenberg.
- Pasternack, P./Schulze, H. (2011): Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR), Halle-Wittenberg.
- Ronge, V. (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, In: Vogel, A./Alemann, H. (Hg.): Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. 9. Tagung für angewandte Soziologie, Opladen, S. 135-144.
- Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, In: Altrichter, H./Brüsemeier, T./Wissinger, J. (Hg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260.
- Stock, M. (2006): Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive, In: die hochschule 2/2006, S. 67-79.
- Teichler, U. (1994): Hochschulforschung. Situation und Perspektiven, In: Das Hochschulwesen 4/1994, S. 169-177.
- Teichler, U. (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich, In: Olbertz, J.-H./Pasternack, P. (Hg.): Profilierung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Weinheim, S. 27-38.
- Voigt, S. (2002): Institutionenökonomik, München.
- Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, In: Administrative Science Quarterly 1/1976, S. 1-19.
- Weingart, P./Lentsch, J. (2008): Wissen Beraten Entscheiden. Form und Funktion wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland, Weilerswist.
- Wissel, C. v. (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland, Bielefeld.

■ **Daniel Hechler, M.A.**, Forschungsreferent am Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg (WZW),
E-Mail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

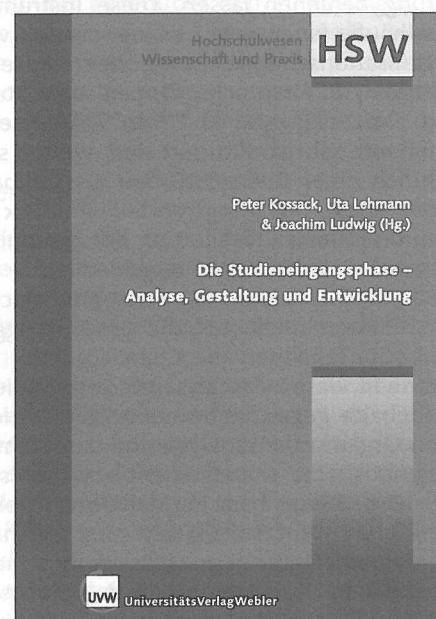
■ **Dr. Peer Pasternack**, Professor für Hochschulforschung, Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF), Universität Halle-Wittenberg; Wissenschaftlicher Geschäftsführer des Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg (WZW),
E-Mail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de

**Peter Kossack, Uta Lehmann & Joachim Ludwig (Hg.):
Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung**

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

Der vorliegende Band versammelt eine Reihe von Arbeiten, die im Kontext der Weiterentwicklung der Qualität von Lehre entstanden sind. Dabei wird im Besonderen die Studieneingangsphase als zentrale Übergangsstelle in Bildungsbiographien in den Blick genommen. Die Arbeiten reichen von der Vorstellung einer empirisch fundierten Analyse typischer Problemlagen in Studieneingangsphasen über die Darstellung von Instrumenten zur Entwicklung von Studieneingangsphasen bis hin zur kritischen Reflexion der Studieneingangsphasenpraxis.

Vor dem Hintergrund der Umstellung von Studiengängen im Zuge des Bologna-Prozesses geben die Beiträge Einblick zu aktuellen Anforderungen und Problemstellungen, mit denen Studiengangsplanende, Hochschullehrende wie auch Studierende in der Studieneingangsphase konfrontiert sind. Darüber hinaus werden für eine Entwicklung von Studiengängen und die Gestaltung der Hochschullehre relevante Potentiale und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.



3-937026-77-0, Bielefeld 2012
165 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

Sind Studierende Kunden der Hochschulen?

- Zielgerichtete Gewalt von Studierenden an Hochschulen
- Forschend beraten oder beratend forschen?
Die typischen Probleme von Hochschulorganisationsanalysen
- Grenzen überschreiten –
Zur Interdisziplinarität in neuen Studienstrukturen
- Rahmenbedingungen und Folgen verstärkter
Kundenorientierung im Hochschulbereich
- Lerner sind mehr als Kunden und
Hochschulen mehr als Unternehmen –
Kundenorientierung im Hochschulkontext aus der Perspektive
der Pädagogischen Psychologie betrachtet
- Eignung von Erfolgsdeterminanten zur Bewertung der Hochschullehre
- Studierende als Kunden – BWL-Konzepte für Hochschulen?
- Studenten als Kunden? – Kunden als Studenten!
- Studierende als Kunden der Hochschule – ein geeigneter Entwicklungs-
ansatz in Kontrast zur Humboldtschen Universitätskonzeption?

Herausgeber

Christa Cremer-Renz, Prof. em. Dr. päd., Universität Lüneburg
Gustav-Wilhelm Bathke, Prof. Dr. sc.phil., Universität Halle-Wittenberg
Ludwig Huber, Prof. em. Dr. phil., Dr. h.c., Universität Bielefeld
Clemens Klockner, Prof. em. Dr. h.c. mult., bis Dezember 2008 Präsident der Fachhochschule Wiesbaden
Jürgen Lüthje, Dr. jur., Dr. h.c., Hamburg
Beate Meffert, Prof. Dr.-Ing., Humboldt-Universität zu Berlin

Klaus Palandt, Dr. jur., Min. Dirig. a.D., Landesbergen b. Hannover
Ulrich Teichler, Prof. em. Dr. phil., Universität Kassel
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr. rer. soc., Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (geschäftsführend)
Andrä Wolter, Prof. Dr. phil., Humboldt-Universität zu Berlin, Institut f. Erziehungswissenschaften, Abt. Hochschulforschung

Herausgeber-Beirat

Christian Bode, Dr., ehem. Gen. Sekr. DAAD, Bonn
Rüdiger vom Bruch, Prof. em. Dr., Berlin
Michael Deneke, Dr., Darmstadt
Karin Gavin-Kramer, M.A., Berlin
Lydia Hartwig, Dr., stellv. Leiterin, Bayer. Staatsinstitut für Hochschulforschung und -planung
Sigurd Höllinger, Prof. Dr., ehem. Sektionschef im BM. Wiss. u. Fo., Wien
Gerd Köhler, ehem. Leiter des Vorstandsbereichs Hochschule und Forschung im Hauptvorstand der GEW, Mitglied des Stiftungsrats der Universität Frankfurt/M. & des

Hochschulrates der Universität Halle/Saale, Frankfurt am Main
Sigrid Metz-Göckel, Prof. em. Dr., Dortmund
Jürgen Mittelstraß, Prof. em. Dr., Konstanz
Ronald Mönch, Prof. Dr. h.c., Emden
Jan H. Olbertz, Prof. Dr. sc., Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin, ehem. Kultusminister des Landes Sachsen-Anhalt
Jürgen Schlegel, Min.Dirig. a.D., ehem. Gen. Sekr. GWK, Bonn, Vorsitzender des Hochschulrates der Ruhr Universität Bochum
Johannes Wildt, Prof. em. Dr. Dr. h.c., Dortmund

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag und Abonnementverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Str. 1-3, 33613 Bielefeld
Tel.: (0521) 92 36 10-12, Fax: (0521) 92 36 10-22
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Übersetzung editorial: Anne Millyard

Grafik: Ute Weber Grafik Design, München
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Druck: Hans Giesemann, Ackerstr. 54, 33649 Bielefeld

Anzeigen:

Das HSW veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind folgender Homepage zu entnehmen: „www.hochschulwesen.info“.

Erscheinungsweise: 6mal jährlich

Satz: UVW

Redaktionsschluss: 22.05.2013

Bezugspreis:

Jahresabonnement: 92€/Einzelpreis: 16€

Alle Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um 1 Jahr, wenn es nicht bis 6 Wochen vor Jahresende schriftlich gekündigt wird.

Copyright:

 UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

Hochschulforschung

*Thea Rau, Jörg M. Fegert,
Jens Hoffmann & Marc Allroggen*
Zielgerichtete Gewalt von
Studierenden an Hochschulen

3

Daniel Hechler & Peer Pasternack
Forschend beraten oder beratend forschen?
Die typischen Probleme von
Hochschulorganisationsanalysen

10

Andreas Ortenburger
Grenzen überschreiten –
zur Interdisziplinarität in neuen Studienstrukturen

17

*Martin Fitting, Christian Horn,
Peter Lorson & Christina Wigger*
Eignung von Erfolgsdeterminanten
zur Bewertung der Hochschullehre

40

Hans-Ulrich Küpper
Studierende als Kunden –
BWL-Konzepte für Hochschulen?

53

Ludwig Huber
Studenten als Kunden? – Kunden als Studenten!

60

Wolff-Dietrich Webler
Studierende als Kunden der Hochschule –
ein geeigneter Entwicklungsansatz in Kontrast
zur Humboldtschen Universitätskonzeption?

64

Hochschulentwicklung/-politik

Thomas Schröder & Lars Degenhardt
Rahmenbedingungen und Folgen verstärkter
Kundenorientierung im Hochschulbereich

25

Elke Wild
Lerner sind mehr als Kunden und Hochschulen
mehr als Unternehmen - Kundenorientierung
im Hochschulkontext aus der Perspektive der
Pädagogischen Psychologie betrachtet

32

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HM, ZBS, P-OE und QiW

IV

1+2 | 2013