



# Organisationsberatung und

**D**ie HIS GmbH ist seit etlichen Jahren erfolgreich in der Organisationsberatung von Hochschulen tätig. In den nächsten drei Jahren wird HIS in den beiden Projekten „Universitätspräsidenten als institutional entrepreneurs“ (in Kooperation mit der Leibniz Universität Hannover) und „Universitätsmanagement als intra-organisatorische Forschungsgovernance“ zudem systematisch Managementstrukturen in Hochschulen erforschen. Mit diesem Einstieg des HIS-Unternehmensbereichs Hochschulentwicklung in die Organisationsforschung stellt sich zugleich die Frage, ob und wie die Forschungsergebnisse die Organisationsberatung bei HIS „befruchten“ können. Einerseits ist der Gegenstand von Forschung und Beratung derselbe: Die „Hochschulorganisation“ steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Andererseits differieren Zielsetzung und Vorgehensweise von Forschung und Beratung: Der fallibilistischen Wahrheitssuche in der Forschung steht die lösungsorientierte praktische Unterstützung eines Auftraggebers in der Beratung gegenüber.

Mit den Arbeitsbereichen Hochschulmanagement und Hochschulinfrastruktur bietet die HIS GmbH den Hochschulen seit etwa sieben Jahren ein Angebot an Organisations- und Managementberatung, das dem klassischer privater Unternehmensberatungen in anderen Branchen einerseits ähnelt, sich andererseits aber auch von ihm unterscheidet. Mittler-

weile bietet HIS Organisationsanalysen und -beratung in der gesamten Hochschulverwaltung und den akademischen Bereichen an. Themen wie Forschungs- und Lehrmanagement, Benchmarking, Begleitung von Kooperationen und Fusionen sowie Change Management bei der Einführung und Anpassung von IT-gestützter Administration machen dies deutlich.

Auch wenn HIS im Unterschied zu privaten Unternehmensberatungen den Anspruch hat, die Beratungserfahrungen in übergreifenden Grundlagenuntersuchungen zu reflektieren und ihre Ergebnisse in öffentlichen Diskursen mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Ministerien zu kommunizieren, so müssen die Beratungsprojekte doch zuallererst den Anforderungen und Wünschen der Auftraggeber (Hochschulen, Ministerien) entsprechen.

Was soll eine Beratung bewirken? In Hochschulen wie in Unternehmen treten Fragen und Probleme auf, die nicht (ausreichend) durch die eigenen Mitarbeiter/innen gelöst werden können. Externe Berater/innen mit Kenntnissen über Branchentrends und -prozesse sollen als „externe Stabsstelle“ – d. h. frei von innerbetrieblichen Scheuklappen – Problemlösungen aufzeigen und/oder die Einrichtung in ihrem Reorganisationsprozess unterstützen.

## Organisationsberatung im Hochschulbereich

Während in den 1980er Jahren durch die Rationalisierung von Verwaltungsprozessen Kostenein-

sparungen im Mittelpunkt standen, hat sich der Bedarf an professioneller externer Beratung aufgrund des Zuwachses an Planungs-, Steuerungs- und Organisationskompetenzen in der „autonomen Hochschule“ bis heute erheblich ausgedehnt. Mit dem steigenden Wettbewerb unter den Forschungs- und Bildungseinrichtungen wächst seit einigen Jahren zudem die Bereitschaft der Hochschulen, sich bei Profilbildung und Strategieentwicklung unterstützen zu lassen.

Beratung gilt häufig dann als erfolgreich, wenn es den Berater/inn/en gelingt, die Probleme sauber zu strukturieren, sie gegenüber dem Auftraggeber zu kommunizieren und Lösungsvorschläge vorzulegen. Allerdings sind hier einige „Gratwanderungen“ zu meistern: Das Fremdbild der Beratung soll korrigieren, aber nicht überfremden; mikropolitische Kontexte als formale und informelle Strukturen sollen erkannt, aber nicht durch Enttabuisierung zerstört werden; Sachverhalte sollen im Erkenntnisprozess durch Common-Sense-Methoden und im Präsentationszusammenhang durch Zahlen und Schaubilder vereinfacht werden, ohne dass sie jedoch den Charakter von „Binsenweisheiten“ erhalten; die Ergebnisdarstellung soll dem Paradigma zweckrationaler Optimierung folgen, selbst wenn die beobachtete Organisationsrealität einem „Zweck-Mittel-Schema“ nur selten entspricht<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Kieser, Alfred: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg (Universitätsverlag Winter) 2002

# Organisationsforschung im Hochschulbereich – zu Eigenlogik und Wechselwirkung zweier Handlungsfelder bei HIS

Beratungsunternehmen versuchen, diesen Risiken mit dem expliziten Ausweis ihrer Beratungsphilosophie bzw. -methodik konstruktiv zu begegnen – als Fachberatung in Form von fachlicher Expertise und Begutachtung, als Prozessberatung in Form von Organisationsentwicklung und systemischer Beratung. Die HIS GmbH greift beide Beratungsformen im Sinne einer „Komplementärberatung“<sup>2</sup> auf. Dieser Spagat kann allerdings nur gelingen, wenn ein Verständnis von Hochschulorganisation und Hochschulmanagement zugrunde gelegt wird, das in Bezug auf die Eigenlogik und die Anforderungen des Wissenschaftssystems (Forschung) und des Erziehungssystems (Lehre) anschlussfähig ist.

## Organisationsforschung im Hochschulbereich

Ein Verständnis von Organisation und ihren Mechanismen zu erhalten, legt nahe, dass sich Unternehmen der Organisationsberatung mit den Ergebnissen der Organisationsforschung befassen. Dies ist – so meine Beobachtung – jedoch nur rudimentär der Fall, sieht man einmal von der Nutzung einschlägiger Fachbegriffe wie z. B. Universität als „lose gekoppeltes System“ oder als „Expertenorganisation“ ab. Die Zurückhaltung ist allerdings keine „böse Absicht“, sondern dem Fakt geschuldet,

2 Königswieser, Rita (Hrsg.): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart (Klett-Cotta Verlag) 2006

dass sich Organisationsforschung wie jede Forschung an der Leitdifferenz von „wahr und falsch“ orientiert. Sie stellt somit eher die Komplexität und Widersprüchlichkeit einer Organisation in den Mittelpunkt ihrer Analyse und gibt keine eindeutigen Verhaltensempfehlungen im Sinne einer Optimierung.

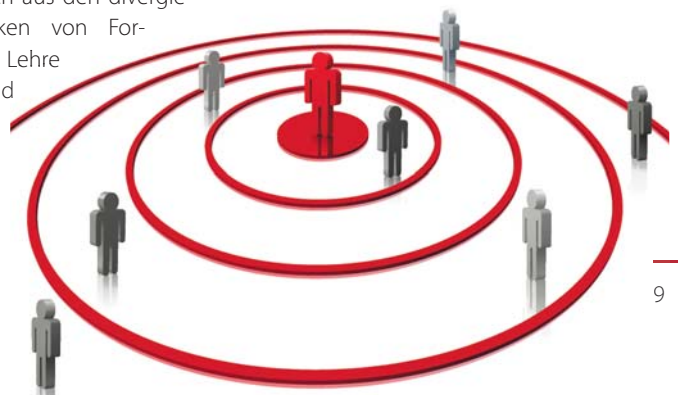
Die Zurückhaltung der Organisationsberatung für Hochschulen ist selbst gegenüber speziellen Forschungsergebnissen zur „Organisation Hochschule“ festzustellen. So ist es Common Sense der Hochschulforschung, dass interinstitutionelle Widersprüche und Spannungen die Organisationsform der Hochschule prägen. Hochschulen werden als prekäre, „wanderdünenartige“, auf organisierte Weise anarchische und durch „institutionalisierte Verantwortungslosigkeit“ gekennzeichnete Organisationen beschrieben. Ihre Entscheidungsprozesse gelten als langwierig und verwickelt, ihre organisatorischen Einheiten (Institute, Fachbereiche, Fakultäten, zentrale Einrichtungen etc.) verfolgen Eigeninteressen und sind kaum voneinander abhängig. Hinzu kommen Managementprobleme, die sich aus den divergierenden Logiken von Forschung und Lehre ergeben und die durch die Spannung zwischen der formalen

Autonomisierung der Hochschulen einerseits und ihrer Angewiesenen auf staatlich zugewiesene Ressourcen andererseits verstärkt werden.

## Mehrwert aus der Organisationsforschung für die Beratung

Es ist leicht zu erkennen, dass die Erkenntnisse aus der Organisationsforschung kein unmittelbares Handlungswissen für die Organisationsberatung liefern. Forschung und Beratung finden in unterschiedlichen sozialen Rahmungen statt, die mit verschiedenen Erwartungshaltungen und Verhaltensregeln ausgestattet sind. Die Organisationsberatung für Hochschulen kann durch die (selektive und zweckbezogene) Einbeziehung von Ergebnissen der hochschulbezogenen Organisationsforschung insofern profitieren, als

- Prämissen, Maximen und blinde Flecke, die im Allgemeinen für die Beratung unabdingbar sind, so angepasst werden, dass die Beratungskonzepte ihren spezifischen Gegenstand nicht durch die Anwendung „branchenfremder“ Modelle verfeh-





len und so zu dysfunktionalen Empfehlungen führen (*Die Komplexität der Leistungsvollzüge einer Expertenorganisation wie der Hochschule gehorcht nicht einem einfachen Zweck-Mittel-Schema.*);

- eine methodisch und inhaltlich solide Basis für die Ist-Stands-Analyse zum Ausgangspunkt von Beratungsprojekten gelegt wird;
- einer „Erstarrung“ von Beratungskonzepten vorgebeugt wird, indem für die Beratungsarbeit relevante, etablierte kognitive und evaluative Schemata zeitweilig und begrenzt problematisiert werden (*Wenn eine zentrale Leistung von Organisationen ist, Mehrdeutigkeit mittels Entscheidung in Eindeutigkeit zu überführen, so sollte die Beobachtung von Handeln in Organisationen auch im Beratungsprozess dies berücksichtigen<sup>3</sup>.*);

- über die empirische Ermittlung von Problemfeldern sowohl neue „Geschäftsfelder“ generiert als auch modifizierte Vorgehensweisen für die Beratungspraxis nahegelegt werden.

Dafür sind angemessene Freiräume an Zeit und Ressourcen sowie eine beratungsadäquate Aufbereitung der wissenschaftlichen Befunde erforderlich.



Dr. Friedrich Stratmann  
stratmann@his.de

<sup>3</sup> Vogd, Werner: Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methoden und theoretische Integration - Eine Einführung. Opladen (Verlag Budrich) 2009

