

Georg Krücken

## Gemeinsam unterschiedlich

Zum Nutzen von Perspektivendifferenz



*Keine „Partner im Geiste“. Auch die Anerkennung unterschiedlicher Handlungsperspektiven von Forschung und Management kann produktiv sein.*

*Foto: Andrea Damm/pixelio*

Die Leitlinien geben einen wichtigen Input in die Diskussion, und sehr vieles ist so formuliert, dass man vernünftigerweise nur zustimmen kann. Diese Zustimmung fällt mir leicht als Hochschulforscher, der seit vielen Jahren einen guten und regelmäßigen Austausch mit dem Hochschulmanagement in Leadership und Administration pflegt und hauptverantwortlich ein MPA-Programm „Wissenschaftsmanagement“ entwickelt hat. Dennoch bleibt eine erhebliche Skepsis gegenüber der grundsätzlichen Ausrichtung der Leitlinien. Es werden, um es kurz zu machen, die Gemeinsamkeiten von Hochschulforschung und -management überbetont. Demgegenüber würde ich eher die Differenz der Per-

**spektiven und den daraus resultierenden Nutzen für beide Handlungsbereiche sowie die Hochschulentwicklung insgesamt hervorheben.**

Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich schreibe hier ausschließlich als Direktor eines universitären Forschungszentrums, des International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel), sowie als Professor für Hochschulforschung, nicht als 1. Vorsitzender der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf). In der GfHf als Fachgesellschaft sind deutlich vielfältigere Perspektiven repräsentiert, auch solche, die wie das Institutional Research oder die Hochschulberatung geringere Unterschiede zwischen Hochschulforschung und -management sehen als in diesem Beitrag dargestellt.

Hochschulmanagement ist unhintergebar auf Entscheidungen bezogen, deren Vorbereitung, Durchführung, Kommunikation und nicht zuletzt Legitimation. Hochschulforschung ist unhintergebar auf Erkenntnisgewinn bezogen, und dies schließt Distanz zum Gegenstand, Ergebnisoffenheit sowie Theorie- und Methodenorientierung ein. Man kann die Implikationen dieser Differenz gut an der Diskussion um Erfolgsfaktoren demonstrieren. Aus Sicht des Hochschulmanagements sind sie für Entscheidungsprozesse bedeutsam, aus Sicht der betriebswissenschaftlichen Managementforschung, also der Subdisziplin, aus der die wissenschaftliche Diskussion entspringt, ist die Erstellung von Erfolgsfaktoren aus theoretischen und methodischen Überlegungen heraus zumindest umstritten (zur Erfolgsfaktorenforschung vergleiche Nicolai/Kieser 2002 sowie die hieran anschließende Diskussion; zur aktuellen Diskussion um wissenschaftsbezogene Indikatoren- und Anreizsysteme vergleiche Welpé et al. 2015). Der Gewinn an Erkenntnis, hier im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung, kann also dazu führen, dass, ganz im Sinne der sokratischen Einsicht des „Ich weiß, dass ich nicht(s) weiß“, weitere Forschung zur

Auflösung von Gewissheiten führt, und eben nicht zur wissenschaftlichen, „evidenzbasierten“ Fundierung von Wissen für Entscheidungsprozesse.

Diese Perspektivendifferenz ist nicht nur epistemologisch begründet, sondern zeigt sich bereits auf der konkreten Handlungsebene. Im Bereich der Hochschulforschung tätige Wissenschaftler operieren in einem ganz anderen Referenzsystem als Angehörige des Hochschulmanagements. Karrierewege, Reputations- und Anreizsysteme sowie Verfahren und Kontexte der Validierung sind in der Wissenschaft gerade nicht auf eine konkrete Organisation und deren Verbesserung bezogen. Der Organisationswechsel ist zumindest in Deutschland der Normalfall der wissenschaftlichen Karriere, die Reputation wird von der akademischen Profession zugewiesen, nicht von der Organisation, in der man beschäftigt ist. Hierin liegt ein grundlegender Unterschied zum Hochschulmanagement. Ebenso sind die Verfahren der Hochschulforschung an methodischen und theoretischen Standards orientiert, die keine Entsprechung in der Hochschulpraxis haben und deren Nutzen zur Verbesserung dieser Praxis höchst ungewiss ist. Will man Hochschulforschung theoriegeleitet, methodisch fundiert, international orientiert und auf dem aktuellen Erkenntnisstand von relevanten Fachdisziplinen (zum Beispiel Psychologie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften) und benachbarten interdisziplinären Forschungsgebieten (zum Beispiel Empirische Bildungsforschung, Innovationsforschung, Wissenschaftsforschung) basierend betreiben – und nichts anderes legt ja auch der Wissenschaftsrat (2014) in seinem kritischen Gutachten zum Stand von Hochschul- und Wissenschaftsforschung nahe – dann ist man weit von der Unterstellung entfernt, Hochschulforschung und -management seien eigentlich Partner im Geiste, die nur besser miteinander kommunizieren müssten. Es handelt sich vielmehr um eine grundlegende aber produktive Perspektivendifferenz, die es anzuerkennen gilt.

Im Gegensatz zu einer auf organisationale Entscheidungen gerichteten Perspektive ist die Hochschulforschung in ihrem Fokus notwendigerweise auch auf Makrophänomene bezogen, in ihrer wissenschaftstheoretischen Ausrichtung reflexiv und im Hinblick auf die Praxis primär von indirektem Nutzen. Diese drei Punkte sollen kurz an einem Beispiel verdeutlicht werden, das auch das Hochschulmanagement unmittelbar betrifft: die zunehmende Quantifizierung im Hochschulbereich (für weitere Beispiele umfassend Hüther/Krücken 2016).

### Quantifizierung im Hochschulwesen

Quantifizierung ist in Hochschulen allgegenwärtig, und die Entwicklung des Hochschulmanagements kann man nur vor dem Hintergrund der zunehmenden Kennzahlenorientierung verstehen. Bei der Quantifizierung handelt es sich erstens um ein Makrophänomen, das über hochschulinterne Entscheidungsprozesse hinausreicht und die Gesellschaft und das Hochschulsystem insgesamt prägt. Auf der gesellschaftlichen Ebene spricht Michael Power hier, im Kern Max Webers Rationalisierungsthese folgend und diese erweiternd, von einer „audit society“ (Power 1999); ebenso ist hier an die umfassende Gegenwartsdiagnose von Steffen Mau zur datenbasierten Quantifizierung in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen in seinem Buch „Das metrische Wir“ zu denken (Mau 2017). Vor diesem allgemeinen Hintergrund ist für das Hochschulsystem vor allem an die permanente Erzeugung vergleichender Daten zu denken, die zum Beispiel zu OECD-Benchmarks führen, die Handlungsdruck auf der nationalen Ebene erzeugen. Die Hochschulforschung muss im Gegensatz zum Hochschulmanagement auch diese Makroebene berücksichtigen, sei es, um die Hochschulentwicklung dadurch besser zu verstehen, dass man sie in gesamtgesellschaftliche Entwicklungen einbetten kann, sei es, dass man auch die systemische Ebene, bei der es auch um andere Kennzahlen und andere Wirkungsmechanismen als auf der Hochschulebene geht, in den Analysefokus einbezieht.



Prof. Dr. Georg Krücken ist Direktor des International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER Kassel) an der Universität Kassel.

Foto: privat

„**Quantifizierung ist in Hochschulen allgegenwärtig, und die Entwicklung des Hochschulmanagements kann man nur vor dem Hintergrund der zunehmenden Kennzahlenorientierung verstehen.**“

**Stichwörter****Entscheidungsprozesse****Erfolgsfaktorenforschung****Erkenntnisgewinn****Kennzahlenorientierung****Perspektivendifferenz****Quantifizierung****Reflexion**

Hochschulforschung ist zweitens notwendigerweise reflexiv. So erzeugt sie, um bei dem hier gewählten Beispiel zu bleiben, vergleichende Zahlen für die System- und die Organisationsebene. Diese Zahlen erzeugen eine soziale Wirklichkeit, und dieser Prozess muss ebenfalls reflektiert werden. Gerade bei internationalen Vergleichen potenzieren sich die Probleme der Quantifizierung, denn selbst auf den ersten Blick einfache Größen – Studierende, Hochschulstudium, Bildungsausgaben – sind bei näherer Betrachtung kaum einheitlich definiert. So sind nationale und internationale Statistiken nicht immer aufeinander abgestimmt, und kurzfristige Veränderungen der OECD-Klassifikationen können dazu führen, dass Staaten im Ranking eine ganz andere Position einnehmen als zuvor. In einer Abwandlung des Eingangszitats zu Karin Knorr-Cetinas „Die Fabrikation von Erkenntnis“ (Knorr-Cetina 1984) muss man aus Sicht der Hochschulforschung sagen: „Zahlen sind wie Kühe. Bei näherer Betrachtung laufen sie weg.“ Das Erzeugen qualitativ hochwertiger Zahlen ist ein sehr aufwendiger, reflexiver und langfristiger Prozess, der nicht darauf ausgerichtet ist, kurzfristige Entscheidungsbedarfe zufriedenzustellen. Ebenso sollte man aus Sicht der Hochschulforschung frühzeitig darüber reflektieren, zu welchen intendierten und nicht-intendierten Effekten die Generierung und Bereitstellung vergleichender Zahlen in unterschiedlichen Praxiskontexten führen kann, denn trotz aller Bemühungen um Neutralität und wissenschaftliche Distanz ist ihre Verwendung keineswegs neutral.

Drittens ist der Nutzen der Hochschulforschung primär indirekt. Aus Zahlen lassen sich keine direkten Handlungsempfehlungen ableiten, und die Auseinandersetzung um das, was aus wissenschaftlichen Ergebnissen folgt, ist häufig sehr konfliktuell. Man kann mit Zahlen zur Hochschulfinanzierung oder zur sozialen Selektivität des deutschen Hochschulsystems für oder gegen Studiengebühren argumentieren, letztlich bleibt es jedoch eine politische Entscheidung, wie gerade auch die partielle Einführung und spätere Abschaffung von Studiengebühren an deutschen Hochschulen gezeigt hat. Dasselbe gilt für Entscheidungen auf der Ebene von Individuen und Hochschulen. Der Prozess der individuellen Studienwahl kann theoretisch durch Ergebnisse der Hochschulforschung, etwa zu erwartbaren Bildungsrenditen, angeleitet werden, empirisch weiß man aber, dass in dem Prozess so unterschiedliche Motive eine Rolle spielen, dass man den Nutzen für Studienanfänger wahrlich nicht überschätzen sollte – man denke nur an die seit vielen Jahren unternommenen Versuche, mehr junge Frauen für Ingenieurwissenschaften und Informatik zu begeistern. Dasselbe gilt für Entscheidungsprozesse auf der Hochschulebene, also für den Kernbereich des Hochschulmanagements. Diese organisationalen Prozesse werden von sich überlagernden und zum Teil widersprüchlichen Motiven, Zielen, Entscheidungsinstanzen und Partikularrationalitäten geprägt, sodass man oftmals den Eindruck gewinnen kann, dass Zahlen nicht Entscheidungen anleiten, sondern diese nachträglich legitimieren.

” **Die Validierung der Ergebnisse der Hochschulforschung findet nicht nur innerhalb der Scientific Community statt, sondern vielfach und je nach Forschungsfrage auch in der Auseinandersetzung mit dem Anwendungsfeld, und dabei spielt das Hochschulmanagement eine wesentliche Rolle.**

**Daten sprechen nicht für sich**

Trotz dieser Perspektivendifferenz, die hier am Beispiel der Quantifizierung dargestellt wurde, ist das Verhältnis von Hochschulforschung und -management anders als das Verhältnis zwischen anderen wissenschaftlichen Forschungsgebieten und ihren Anwendungsfeldern. Pointiert gesagt: Die Validierung der Ergebnisse der Hochschulforschung findet nicht nur innerhalb der Scientific Community statt, sondern vielfach und je nach Forschungsfrage auch in der Auseinandersetzung mit dem Anwendungsfeld, und dabei spielt das Hochschulmanagement eine wesentliche Rolle.

In der auf die naturwissenschaftliche Forschung bezogenen Wissenschaftstheorie hat man zeigen können, dass die Validierung von Forschungsergebnissen ganz wesentlich von Interpretationen abhängig ist, und diese Interpretationen können sehr unterschiedlich ausfallen. Es geht also

nicht nur um „data mining“, sondern immer auch um „data meaning“. Daten sprechen nicht für sich. Erst vor einem theoretischen Erwartungshorizont und mit Bezug auf spezifische Methoden und Instrumente lassen sie sich validieren und gewinnen so ihren spezifischen Sinn (Lakatos 1977; Hacking 1996). Als Instanz der Validierung hatte die Wissenschaftstheorie jedoch ausschließlich die Peers, die anderen Fachwissenschaftler der jeweiligen Scientific Community vor Augen. Dies ist in der Hochschulforschung häufig jedoch anders. Unsere Ergebnisse sind nicht nur auf Interpretationen der Hochschulforschungs-Community angewiesen, sondern oft auch auf Interpretationen der unterschiedlichen Anwendungskontexte. Wenn man, um ein aktuelles Forschungsprojekt am INCHER-Kassel zu erwähnen, das Akkreditierungswesen in Deutschland erforscht, sind wir essenziell darauf angewiesen, unsere Interpretationen mit denen unterschiedlicher Akteure im Feld abzugleichen. Ein solcher Prozess ist weder geradlinig und linear, denn es handelt sich um einen interaktiven Prozess, noch ist er konfliktfrei, denn insbesondere im Feld selbst sind sehr unterschiedliche und sich zum Teil widersprechende Interpretationen vorherrschend. So müssen wir unsere Befunde zu den Auswirkungen des Akkreditierungswesen auf die Hochschulen mit unterschiedlichen Akteuren rückkoppeln, um ein möglichst stimmiges Bild zu erhalten, und es vermag kaum zu erstaunen, dass die Perspektiven von zentralen und dezentralen Ebenen sowie Wissenschaft und Administration zum Teil sehr unterschiedlich ausfallen. Diese Interaktivität und Widersprüchlichkeit gilt sicherlich nicht nur für das Akkreditierungswesen, sondern auch für viele andere aktuelle Themen, die für Hochschulforschung und -management gleichermaßen relevant sind.

**Fazit**

Gelingt es uns, die grundlegende Perspektivendifferenz von Hochschulforschung und -management ebenso anzuerkennen wie die Interpretationsoffenheit der Ergebnisse der Hochschulforschung, die auch die fallweise Validierung durch Akteure im Hochschulmanagement erforderlich macht, lässt sich das Potenzial zur Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems und seiner Organisationen vermutlich am besten ausschöpfen.

**Literatur:**

Hacking, I. (1996): Einführung in die Philosophie der Naturwissenschaften. Ditzingen.

Hüther, O./Krücken, G. (2016): Hochschulen – Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden.

Knorr-Cetina, K. (1984): Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft. Frankfurt/Main.

Lakatos, I. (1977): The Methodology of Scientific Research Programmes. Philosophical Papers. Volume 1. Cambridge.

Mau, S. (2017): Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen. Berlin.

Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: DBW 62(6), 579-596.

Power, M. (1999): The Audit Society. Rituals of Verification. Oxford.

Welpel, I. M./Wollersheim, J./Ringelhan, S./Osterloh, M. (eds.) (2015): Incentives and Performance. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London.

Wissenschaftsrat (2014): Institutionelle Perspektiven der empirischen Wissenschafts- und Hochschulforschung in Deutschland. Positionspapier. Darmstadt.

Anzeige

**NEU**

Wissensstrategien  
in Bildung und Wissenschaft

Thomas Helfer

Netzwerke  
Management  
Transfer

Welche Herausforderungen unsere heutige Wissensgesellschaft hervorbringt und wie der strategische Umgang mit Wissen in einen ganzheitlichen Gesamtzusammenhang gebracht werden kann, verrät dieses Buch. Mit praxisbezogenen Handlungsempfehlungen liefert das Buch wichtige Anregungen und Entwicklungsansätze sowohl für Wissenschaftler, Bildungsfachleute als auch für das Management von Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen sowie für Mitarbeiter im Bereich Bildungs- und Wissenschaftspolitik beziehungsweise -förderung.

255 Seiten, broschiert  
35,00 Euro  
ISBN 978-3-86856-019-0

LEMMENS

Bestellung an: [info@lemmens.de](mailto:info@lemmens.de)

[www.lemmens.de](http://www.lemmens.de)

**Kontakt:**

Prof. Dr. Georg Krücken  
 Director  
 INCHER-Kassel  
 University of Kassel  
 Mönchebergstr. 17  
 34109 Kassel  
 Tel.: +49 561-804-7246 (-3994)  
 Fax: +49 561-804-7415  
[kruecken@incher.uni-kassel.de](mailto:kruecken@incher.uni-kassel.de)  
[www.uni-kassel.de/incher](http://www.uni-kassel.de/incher)