

Peer Pasternack

Synergiedefekte?

Hochschulleben verstehen und leben



Das Wechselverhältnis zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement zeichnet sich durch Synergiepotenzial und Synergieeffekte aus.

Foto: Pixabay

Hochschulforschung und Hochschulmanagement sind füreinander gleichsam natürliche Adressaten. Doch führt das die beiden nicht umstandslos zusammen. Dafür gibt es bestimmte Gründe – und Instrumente, diese zu unterlaufen, ohne dass die Gründe deshalb entfallen.

Management ist zielgebundenes Steuerungshandeln. Hochschulmanagement versucht also, durch steuernde Einflussnahme Hochschulen oder deren Untereinheiten zur Umsetzung definierter Ziele zu bewegen beziehungsweise die Einrichtungen dabei zu unterstützen.

Die Hochschulforschung interessiert vordergründig nicht, ob die Steuerung „richtig“ ist, sondern welche Effekte sie erzeugt. Hat sie dies untersucht, kommt sie nicht selten zu dem Ergebnis, dass die Steuerung von Hochschulen ein lebensfremdes Ansinnen sei. Denn die Hochschulen seien unvollständige Organisationen und stellten eher eine organisierte Anarchie dar. Ihre zentralen Aufgaben Forschung und Lehre verfügten über nur unklare, schwer formalisierbare Technologien. Lineares Entscheiden – von der Definition einer Problemlage und dem Abwägen von Problemlösungsoptionen über die systematische Problembearbeitung bis hin zur erfolgreichen Problemlösung – komme recht selten vor. Und das wissenschaftliche Personal sei besonders virtuos darin, Anweisungen, Vorschriften oder empfundene Zumutungen durch Obstruktion zu unterlaufen.

Nun gibt es für all das durchaus empirische Evidenzen. Daher könnte man meinen, die Hochschulforschung dementiere ganz grundsätzlich, dass Hochschulmanagement überhaupt möglich sei. Doch dem liegt ein Missverständnis zugrunde, das wohl aus der Benennung „Hochschulmanagement“ resultiert. So wenig wie eine Musikmanagerin den kreativen Prozess der Musikentstehung – komponieren, arrangieren, proben – steuert, so wenig steuern Hochschulmanager die Leistungsprozesse in Forschung und Lehre. Was sie managen, sind deren Bedingungen. Forschung und Lehre benötigen funktionierende Rahmenstrukturen und -prozesse, und um diese kümmert sich das Hochschulmanagement. Es betreibt mithin das Bedingungsmanagement, damit Hochschule funktionieren kann.

Prioritätensetzungen

Dabei geht es nicht ohne Kollisionen ab. Die Leistungsprozesse sind auf die Organisation angewiesen und die Organisation kann nicht vollständig auf Mitarbeit der Leistungsebene verzichten. Forschung und Lehre erheben Ansprüche an die Organisation (Ressourcenbereitstellung, etwa Raumplanung oder Materialeinkauf, Personalverwaltung und so weiter), und die Organisation meldet Bedarfe gegenüber Forschung und Lehre an (Strukturoptimierungen, Termineinhaltungen, Berichterstattungen, Prüfungsdurchführung et cetera). Die entscheidende Knappheit im Hochschulbetrieb aber ist Zeit. Sie kann nur bewirtschaftet werden durch Prioritätensetzungen, und diese fallen je nach Perspektive auf die Strukturen und Prozesse unterschiedlich aus. Kollisionen sind zudem wahrscheinlicher, wenn nicht allein Routinen zu bewältigen, sondern Änderungsprozesse umzusetzen sind.

Hochschulforschung und Hochschulmanagement unterscheiden sich nun darin, für wie selbstverständlich sie die Kollisionen halten. Die Hochschulforschung sieht in diesen den erwartbaren

Normalfall, das Hochschulmanagement Ärgernisse, die eigentlich vermeidbar seien. Denn die Hochschulforschung ist eher steuerungsskeptisch und das Hochschulmanagement eher steuerungsoptimistisch.

Gemeinsam ist ihnen dabei eines: Inhaltlich bewegen sich sowohl Hochschulforschung als auch Hochschulmanagement vornehmlich im Bereich des Uneigentlichen der Hochschule. Die Leistungsprozesse in Forschung und Lehre bleiben ihren Zugriffen meist verschlossen:

- ◆ Die Hochschulforschung erforscht in der Regel Bedingungen und Folgen von Forschung und Lehre – also nicht die Forschung selbst, sondern deren Outputmessung, Karrierestrukturen, Fachkulturen, gesellschaftliche Relevanzen und so weiter, und nicht die Lehre selbst, sondern Studienzugang, Studienverläufe, Bologna-Havarien, Lehrorganisation, Absolventenschicksale und so weiter.
- ◆ Das Hochschulmanagement versucht, diese Bedingungen und Folgen der Leistungsprozesse zu optimieren, hält sich aber von Forschung und Lehre als inhaltlichen Prozessen fern – und wenn nicht, dann fällt den Forschenden und Lehrenden etwas ein, um das übergreifende Management ins Leere laufen zu lassen.

Unterschiedliche Zeitperspektiven

Ein gewichtiger Unterschied zwischen beiden besteht in der zeitlichen Richtung ihrer Bemühungen:

- ◆ Die Hochschulforschung schaut in die Vergangenheit, insofern sie abgelaufene Prozesse untersucht (auch wenn das in der Selbstwahrnehmung häufig ablaufende Prozesse sind, doch die Gegenwart ist jeweils nur circa einen Augenblick lang – die Neurobiologie sagt: drei Sekunden – und dann ist sie Vergangenheit).
- ◆ Das Hochschulmanagement dagegen ist zukunftsorientiert, denn es will auf der Zeitachse von t zu t' etwas verändern.

Nach Kierkegaard kann das Leben „nur in der Schau nach rückwärts verstanden, aber nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden“. Also: Die Hochschulforschung versteht und das Hochschulmanagement lebt die Dinge. Die Hochschulforschung liefert das Verstehen des Hochschullebens und das Hochschulmanagement kann das damit (besser) verstandene Hochschulleben besser gestalten. Die Praxis kann die Forschung mit Problemen und Empirie versorgen, die Forschung die Praxis mit wissenschaftlich gestützter Urteilsfähigkeit. Die Praxis kann der Forschung ein interessanter Fall sein, die Forschung der Praxis Problemursachenaufklärungen liefern. Aber empirisch ist die Hochschulforschung dem Hochschulmanagement immer nachlaufend.

Verschärfend wirkt dabei, dass in der Regel eine zeitliche Entkopplung zwischen Wissen und Wissensbedarfen besteht: Praktiker benötigen Wissen nicht deshalb, weil es gerade angeboten wird, sondern dann, wenn praktische Probleme zu lösen sind. Das kann vor, während oder nach der Erzeugung des einschlägigen Forschungswissens sein. Will man dies bearbeiten, muss die überzeitliche Zugriffsfähigkeit des Wissens organisiert werden.

Hochschulforschungsleistungen für das Hochschulmanagement

Die Hochschulforschung ermittelt quantitative Daten und qualitative Informationen. Sie liefert auf deren Basis Deutungen und Erklärungen, warum bestimmte Prozesse zu Zielerreichungen, teilweisen Zielumsetzungen und Zielverfehlungen führten. Meist lassen sich keine vollständigen Zielerreichungen identifizieren, denn untersucht wurden soziale, also heikle und nichtoptimale Vorgänge. Das ist aus Sicht der Hochschulforschung zur Kenntnis zu nehmen, aus Sicht des



Dr. Peer Pasternack ist Professor für Hochschulforschung und Direktor des Instituts für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF).

Foto: Jan Woitas

” **Die Hochschulforschung versteht und das Hochschulmanagement lebt die Dinge. Die Hochschulforschung liefert das Verstehen des Hochschullebens und das Hochschulmanagement kann das damit (besser) verstandene Hochschulleben besser gestalten.**

Stichwörter**Steuerungshandeln****Organisation****Problemlösung****Hochschulbetrieb****Prioritätensetzungen****Änderungsprozesse****Leistungsprozesse****Praxisrelevanz**

Hochschulmanagements aber häufig die Quelle von Enttäuschungen. Eine Leistung der Hochschulforschung kann hier darin bestehen, die Frustrationstoleranz des Hochschulmanagements zu erhöhen, dieses also sozial robuster zu machen. Umgekehrt kann eine Leistung des Hochschulmanagements sein, Misslingenserwartungen der Hochschulforschung zu irritieren, da mitunter ja zumindest Teilziele erreicht werden.

Praxisfelder werden nur deshalb als Forschungsfelder konstituiert, weil die Praxis Aufklärungsbedarfe hat, die sie selbst im Alltag nicht hinreichend bedienen kann. Das unterscheidet Forschungsfelder von Disziplinen, und es gilt ebenso für die Hochschulforschung wie etwa für Verkehrsunfallforschung oder Materialforschung. Daraus folgt die wichtigste Funktion der Hochschulforschung für die Hochschulpraxis: Sie soll die Problemhorizonte der Akteure erweitern und voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung durch wissenschaftliche Urteile ersetzen. Dazu muss die Hochschulforschung gegenüber den situationsgebundenen Problemwahrnehmungen der Praxis weitere Dimensionen des je konkreten Problems sichtbar machen. Die Techniken dafür sind Ausdifferenzierung und Kontextualisierung.

Hierfür hat sie grundsätzlich auch die besten Voraussetzungen: Die Hochschulforschung verfügt über die systematische Kenntnis langfristiger Trends, vergleichbarer Fälle, relevanter Kontexte, prognostischer Wahrscheinlichkeiten, typischer Fehler, nichtintendierter Handlungsfolgen, von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten und alternativen Optionen. Indem die Hochschulforschung dies zum Beispiel in Beratungsprozesse einbringt, lassen sich Veränderungen kognitiver Schemata aufseiten der Beratenen bewirken und damit deren Fähigkeiten zur Problemlösung verbessern.

Das klappt noch nicht immer. Bestärkt wird das dann, wenn Praktiker erkennen lassen, dass sie weniger Forschung als unmittelbar umsetzbare Beratung, weniger Irritation, sondern Bestätigung, weniger die Auflösung von Gewissheiten, vielmehr deren argumentative Bekräftigung, weniger grundsätzliches Rasonieren, sondern Handlungswissen und dieses möglichst in Form von abarbeitbaren Checklisten erwarten. All das perforiert die sinnvolle Grenze zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement. Aber Grenzen können überbrückt werden, ohne sie damit aufheben zu müssen. Die Überbrückungstechniken sind vor allem kommunikativer Art.

Praxisrelevant kommunizieren

Zunächst erleichtert die Herkunft zahlreicher Hochschulmanager aus der Hochschulforschung schon einmal die Verständlichkeit dessen, was die Hochschulforschung liefert. Auf Fachbegriffe muss daher nicht durchgehend verzichtet werden. Auch komplexere Argumentationen überfordern die Hochschulmanager in der Regel nicht. Aber: Sie müssen informativ sein für das, womit es das Hochschulmanagement tagtäglich zu tun hat. Sind sie es nicht, droht Kommunikationsabbruch. Denn welche Expertise zu welchem Zweck genutzt wird, bestimmen in jedem Falle die Nachfrager, nicht die Anbieter der Expertise. Das freilich kennzeichnet jegliche Kommunikation: Immer ist es die Empfängerseite, die über den Anschluss an Kommunikationsangebote disponiert. Nicht zu vernachlässigen ist hier auch, dass der bei den Adressaten anfallende Nutzen des Informiert-Seins größer sein muss als die (zeitlichen) Kosten des Sich-Informierens.

Um die Chance auf Expertise-Nutzung zu wahren, müssen die Expertiseträger also solche Kommunikationsangebote unterbreiten, an die Praxisakteure anschließen können. Dazu sind Übersetzungsleistungen nötig, denn die Praxis kommuniziert nicht wissenschaftlich, sondern praktisch. Übersetzungen jeglicher Art wiederum sind nie verlustfrei zu haben. Allerdings liegt die alternative Option zum Transfer mit Übersetzungsverlusten nicht im Transfer ohne Übersetzungsverluste – sondern im Nichttransfer des Wissens. Dieses wurde dann zwar vor der Verschmutzung durch Praxiserfordernisse gerettet, kann damit aber auch nichts zur Entwicklung der Praxis beitragen.

Fazit

Doch gibt es durchaus Techniken, mit denen sich die Ergebnisse der Hochschulforschung „sozialverträglich“ und damit adressatenorientiert formulieren lassen. Eine kleine Liste mit Beispielen:

- ◆ die indirekte Formulierung von Empfehlungen, indem Bewertungen von Handlungsoptionen über die Nennung deren jeweiliger Vor- und Nachteile vorgenommen werden;
- ◆ Formulierung von optionalen Wenn-dann-Aussagen: Auf diese Weise lassen sich denkbare Handlungsoptionen klar mit den zu schaffenden Voraussetzungen verbinden;
- ◆ die Herausarbeitung von Erfolgs- und Risikofaktoren, die ein bestimmtes Handeln (oder Nichthandeln) fördern oder behindern beziehungsweise durch dieses gefördert oder behindert werden können;
- ◆ der Rekurs auf Good-Practice-Beispiele, mit denen andernorts bereits ein Problem, das in der jeweiligen Hochschule besteht, gelöst werden konnte;
- ◆ die Entwicklung von optionalen Handlungsszenarien: Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Akteuren qualifiziertere Entscheidungen ermöglichen, ohne ihnen diese abzunehmen;
- ◆ einige Instrumente aus der betriebswirtschaftlichen Organisationsanalyse, so etwa: Prozessanalyse, Anspruchsgruppen- beziehungsweise Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse und Wirksamkeitsanalyse. Da diese Instrumente formal sehr strukturiert sind, weisen sie Vorteile hinsichtlich einer übersichtlichen Darstellbarkeit von Ergebnissen auf;
- ◆ weitere Instrumente, die sich ebenso durch adressatenorientierte Nachvollziehbarkeit und Übersichtlichkeit auszeichnen: Policy Cycle, Ziel-Zielerreichungs-Abgleich, Vorher-Nachher-Vergleich, Akteurssystemmap oder Selbstbild-Fremdbild-Vergleich;
- ◆ Infografiken: Sie arbeiten mit sinnfälligen Visualisierungen, etwa Ansammlungen von Figuren zur Verdeutlichung von Größenordnungen. Damit sind sie häufig besser als Texte oder die üblichen handgemachten Excel-Grafiken geeignet, Projektergebnisse zu veranschaulichen;
- ◆ Patterns: Sogenannte Design-Patterns überführen das Wissen in eine mehrdimensionale Problemlösungsstruktur. Sie ermöglichen es, aus Problemlagen unter sich wiederholenden Bedingungen auf Standardsituationen zu schließen und Empfehlungen zu situationsadäquaten Problemlösungsansätzen und Handlungsmustern abzuleiten;
- ◆ etwas einfacher sind Toolboxen gestaltet: In ihnen werden systematisiert konkrete Instrumente zur Lösung bestimmter Probleme zusammengestellt;
- ◆ Checklisten zur praktischen Bearbeitung bestimmter Probleme: Mit ihnen lässt sich vermeiden, dass die Praktiker jede Schrittabfolge selbst entwerfen müssen und dabei typischerweise, da im Alltagsstress, einzelne notwendige Aspekte übersehen;
- ◆ Handreichungen: Diese sind von kompaktem Umfang, fokussieren auf die handlungsrelevanten Aspekte des Wissens, das in Forschungsprojekten gewonnen wurde und nutzen intensiv niedrigschwellige Darstellungsinstrumente. Das können alle oben Genannten sein und daneben: adressatenorientierte Gliederung, Textfenster für zentrale Aussagen, weiterführende Literaturverweise, Good-Practice-Beispiele in Textkästen, Wissenspräsentation nach dem Frage-Antwort-Schema, die Gegenüberstellung landläufiger Mythen und der sie entzaubernden Fakten und so weiter.

Auf Seiten des Hochschulmanagements braucht es dann nur noch Resonanzfähigkeit für die von der Hochschulforschung ausgehenden Irritationen.

” **Auf Seiten des Hochschulmanagements braucht es [...] nur noch Resonanzfähigkeit für die von der Hochschulforschung ausgehenden Irritationen.**

Kontakt:

Prof. Dr. Peer Pasternack
 Direktor
 Institut für Hochschulforschung (HoF)
 Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
 Collegienstr. 62
 06886 Wittenberg
 Tel.: +49 3491 466 254
 peer.pasternack@hof.uni-halle.de
 www.hof.uni-halle.de
 www.die-hochschule.de
 www.peer-pasternack.de