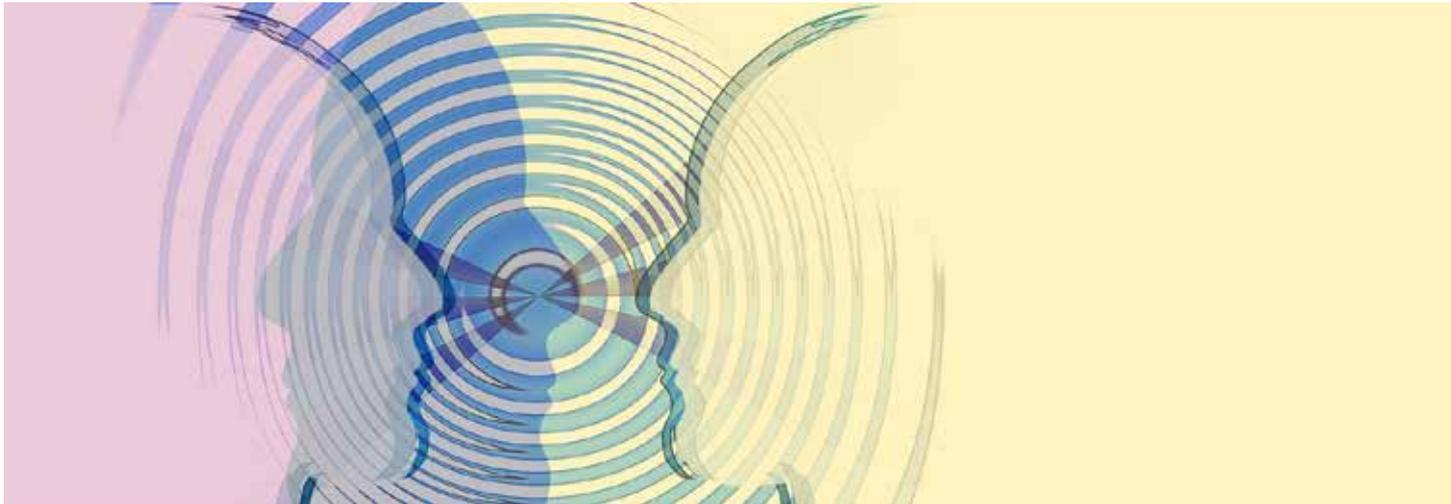


Christian-Alexander Klinke

Externe Beratungsprozesse in Hochschulen

Gelingensbedingungen und Hemmnisse



Hochschulen sind heutzutage vermehrt dazu angehalten, sich mit wirtschaftlichen, ökonomischen und strategischen Fragestellungen und Herausforderungen von innen wie von außen auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang werden oftmals hochschulseitig externe Beratungsunternehmen unterstützend hinzugezogen. Doch nicht alle diese externen Beratungsprozesse verlaufen so erfolgreich wie erhofft.

Effektive hochschulinterne Kommunikationsflüsse sowie eine persönliche Vertrauensbasis zwischen Hochschulbeauftragten und externen Beratern erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprozesses.

Foto: pixabay

Im Zuge der voranschreitenden Professionalisierung des Hochschulbereichs und der in ökonomischer und strategischer Hinsicht kontinuierlich anhaltenden vielseitigen Herausforderungen, mit denen sich Hochschulen konfrontiert sehen, haben in den vergangenen Jahren mehr und mehr Tools, Methoden und Konzepte in den Wissenschaftsbetrieb Einzug gehalten, die ihrem Ursprung nach aus der Wirtschaft stammen. Was vor einigen Jahren noch als Ausnahme galt, ist im Hochschul- und Wissenschaftsbetrieb inzwischen gängige Praxis, so auch die Inanspruchnahme externen beraterischen Know-hows.

Dies ist auch eine Folge der in den letzten beiden Jahrzehnten erfolgten Einführung von New-Public-Management-Ansätzen im Hochschulbereich, in Folge derer Wissenschaftsorganisationen und Bildungsinstitutionen unter den Gesichtspunkten von Effektivität, Effizienz und Kosten-Leistungs-Merkmalen betrachtet werden, wie es zuvor nur aus dem privatwirtschaftlichen Bereich bekannt war.

Obgleich die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert im privatwirtschaftlichen Sektor zur Normalität und damit einhergehend auch zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden ist, gilt dies nicht gleichermaßen für den Bereich der wissenschaftlichen Bildungs- und Hochschulinstitutionen (Altvater 2007). Lange haben sich Hochschulen dieser Entwicklung nicht geöffnet. Das lag zuletzt auch mitunter am vorherrschenden Selbstbild beziehungsweise Selbstverständnis der Hochschulen, die sich ihrerseits als Experten ihrer selbst verstehen, sodass lange Zeit die Möglichkeit, Hilfe von außerhalb ihrer eigenen Organisationsgrenzen anzunehmen, nicht von diesen in Betracht gezogen wurde (ebenda).



Christian-Alexander Klinke (MBA – Master of Business Administration) ist Absolvent des berufsbegleitenden Studiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Foto: privat

Diese Sichtweise seitens der Hochschulen hat sich in den letzten Jahren allerdings verändert. Immer häufiger wird die Hilfe von Beratungsfirmen in Anspruch genommen, die über spezifische Kenntnisse des Hochschulbereichs verfügen (ebenda). Man spricht in diesem Zusammenhang von Fach-Know-how oder Prozessbegleitungs-Know-how.

Funktion externer Beratung im Hochschulbereich

Das Themenspektrum, innerhalb dessen sich externe Beratung im Hochschulbereich heutzutage bewegt, ist vielfältiger Natur. Die thematische Bandbreite umfasst hierbei beispielsweise die Bologna-Reform, eine neue Hochschulsteuerung, Hochschulzugang, Professorenbesoldung, Exzellenzinitiative und Fundraising, Digitalisierung, New Public Management, Hochschulpakt 2020 und dessen vielfältige Folgen für Hochschulen. Diese Beratungsprojekte sind oftmals nicht in der öffentlichen Wahrnehmung präsent, da sie von ihrem Umfang her betrachtet vergleichsweise klein sind (Stratmann 2014). Dem stehen die umfangreicheren Projekte mit einem höheren, öffentlichen Aufmerksamkeitsgrad gegenüber. Diese befassen sich unter anderem mit Hochschulentwicklungsplanung, strategischer Unterstützung im Zuge von Hochschulfusionen, Projekten im Bereich des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung, mit der Reorganisation der Hochschulverwaltung oder Teilbereichen wie auch mit der Einführung von Campus- und Finanzmanagementsoftware. Damit verbunden ist auch eine Neuordnung von Aufbau und Ablauf struktureller Steuerungs- und Leistungsprozesse in der Hochschule (ebenda). Inhaltlich handelt es sich bei solchen Beratungsprozessen durch externe Berater nicht nur um die Analyse bestehender Strukturen. Vielmehr geht es hierbei um das Erstellen von Empfehlungen und Modernisierungskonzepten durch die externen Berater sowie um die beraterische Begleitung während der Implementierung (Altvater 2007). Die grundlegende Funktion von Organisationsberatung im Hochschulbereich besteht in der Unterstützung des Hochschulmanagements zur Entscheidungsvorbereitung, der Unsicherheitsabsorption, der Legitimitätsbeschaffung (sowie in der Fremdbeschreibung der Organisation, um deren Reflexion zu steigern [Pasternack 2012; Stratmann 2014]).

Externe Beratung erfüllt in diesem Zusammenhang somit generell zwei Funktionen. Zum einen wird fachlich-inhaltliches Know-how – Expertenwissen der externen Beratung – der Hochschulorganisationen zur Verfügung gestellt (von Ameln 2015). Dies kann im Rahmen von Veränderungsprozessen in unterschiedlicher Weise genutzt werden, sei es um beispielsweise alternative Beobachtungsperspektiven anzubieten oder Konflikte zu moderieren (ebenda). Zum anderen agiert die externe Beratung als Prozessbegleiter in Veränderungsprozessen, um diese beteiligungsorientiert zu gestalten und sicherzustellen, dass diese Veränderungsprozesse im Sinne einer betrieblichen Handlungsrealität umsetzbar sind. Anders als im Wirtschaftsbereich, in dem Organisationen von klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten geprägt sind und Veränderungen qua Hierarchie im Top-down-Verfahren vom Führungspersonal durchgesetzt werden können, verhält es sich im Hochschulbereich deutlich anders. Bei Hochschulen, seien es Universitäten oder Fachhochschulen, handelt es sich um hochsoziale, komplexe Organisationen („Expertenorganisationen“) mit ihren Subsystemen bestehend aus Hochschulleitung, Fakultäten, Dekanaten, Fachbereichen, Gremien und Personalräten bis hin zu einzelnen Wissenschaftlern und der Studierendenschaft. Jeder Bereich verfolgt und vertritt für sich genommen seine eigenen Interessen im Gesamtsystem Hochschule. Dies gilt es zunächst grundlegend zu beachten, wenn es um Veränderungsprozesse in Hochschulen geht, die extern begleitet werden, da Beratung hierbei nicht nach dem Baukastenprinzip erfolgen kann, sondern individuell erfolgen muss. Moldaschl führte vor einigen Jahren für den privatwirtschaftlichen Bereich an, „dass mindestens 70 Prozent aller externen Beratungsprojekte scheitern“ (Moldaschl 2009). Für den Hochschulbereich existieren

Stichwörter

Hochschulen
Organisationsentwicklung
externe Beratung
Gelingsbedingungen
Hemmnisse

bis dato keinerlei Vergleichswerte. Es verwundert daher nicht, dass auch im Hochschulbereich nicht alle extern begleiteten Veränderungsprozesse so erfolgreich verlaufen wie erwünscht. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen einer empirischen Untersuchung (Masterarbeit im Rahmen des berufsbegleitenden MBA Studiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg/Zeitraum von September 2017 – März 2018) deutschlandweit jeweils drei erfahrene Hochschulberater sowie drei Hochschulangehörige auf Hochschuleitungsebene anonymisiert befragt, um einerseits einen Einblick in die Gründe für das Heranziehen externer Berater in Hochschulveränderungsprozessen zu erlangen; andererseits die Erwartungen beider Seiten gegenüber einander kennenzulernen sowie mögliche Gelingensbedingungen und Hemmnisse für extern begleitete Veränderungsprozesse in Hochschulen daraus ableiten zu können.

Grundlegende Erwartungen beider Seiten

Die Untersuchung hat gezeigt, dass es sich bei externer Beratung im Hochschulbereich um einen extrem personengebundenen Vorgang handelt, sowohl auf Hochschul- als auch auf Beraterseite. Gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und Transparenz bilden die zwingend erforderliche Grundlage, von der die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Beratungsprozesses im Wesentlichen abhängt. Entsteht keine gemeinsame Vertrauensbasis, harmonisiert die persönliche Chemie zwischen beiden Seiten nicht, ist der jeweilige Beratungsprozess so gut wie zum Scheitern verurteilt, ungeachtet dessen, wie gut der Berater fachlich auch sein mag.

Für beide Parteien sind zunächst die Auftrags- und Zielklärung, Methodenklärung, der Kommunikationsplan und ein klar artikuliertes Commitment zum Beratungsprozess in die Hochschule hinein von größter Bedeutung. Externe Berater, die mit Best-Practice-Vorschlägen und einem starren Beharren auf den Projektplan den jeweiligen Beratungsprozess voranzubringen versuchen, werden schnell an ihre Grenzen stoßen. Gefragt sind nicht starre Projektdesigns, sondern Flexibilität und situatives Anpassungsvermögen an plötzlich auftretende Situationen wie Konflikte, Zweifel oder Widerstände oder gar hinzukommende Projektziele während eines Beratungsprozesses. Positiv ist daher, dass sowohl die befragten Hochschulangehörigen als auch die interviewten externen Berater auf ein enges, dialogisches Miteinander von Beginn an höchsten Wert legen. Dies ist sicherlich nicht bei allen Beratungsprozessen in Hochschulen der Fall, in der vorliegenden Untersuchung trat dies bei den befragten Personen allerdings deutlich hervor.

Je größer die persönliche Vertrauensbasis zwischen Hochschulauftraggebern und externen Beratern ist, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprozesses. Diese Vertrauensbasis konstituiert sich bei allen befragten Hochschulangehörigen bezogen auf Berater aus deren persönlicher Eignung, deren akademischen Qualifikation und ihrer beraterischen Erfahrung im Hochschulbereich. Zudem werden verbindliche, nicht wechselnde Ansprechpartner für den Verlauf des Beratungsprozesses beiderseits geschätzt.

Ohne ausreichende hochschulseitige Ressourcen keine Nachhaltigkeit

Die befragten externen Hochschulberater bemängelten im Rahmen der Befragung die hochschulseitigen Ressourcen, die nicht bei jedem Beratungsprozess in adäquatem, erforderlichem Maße zur Verfügung stehen. Seien es beispielsweise verbindliche Ansprechpartner für die externen Berater, Kommunikationsmittel oder die zeitlichen Ressourcen der hochschulseitig eingebundenen Personen, welche größtenteils einer Vollzeitbeschäftigung in der Hochschule nachgehen. Für diese bedeutet die Partizipation an einem Beratungsprozess einen teils immensen zeitlichen Mehraufwand. Wenn Hochschulleitungen externe Beratung einkaufen, sollten sie diesen

” **Externe Berater, die mit Best-Practice-Vorschlägen und einem starren Beharren auf den Projektplan den jeweiligen Beratungsprozess voranzubringen versuchen, werden schnell an ihre Grenzen stoßen.**

” **Je größer die persönliche Vertrauensbasis zwischen Hochschulauftraggebern und externen Beratern ist, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprozesses.**

„**Die interne Kommunikation in Hochschulen hinein ist unzureichend, wenn nicht sogar der wunde Punkt in extern begleiteten Veränderungsprozessen.**

Punkten Rechnung tragen, sofern sie ernsthaft an einer erfolgreichen Zielerreichung und Umsetzung eines extern begleiteten Veränderungsprozesses interessiert sind. Dieser sollte schließlich im Nachhinein von allen hochschulseitig beteiligten Stakeholdern getragen und gelebt werden.

Klare Rollendefinitionen und Aufgabenverteilung

Aus Beratersicht ist es Aufgabe der Hochschulleitung gegenüber ihrer eigenen Organisation transparent darzustellen, wann und wozu externe Beratung engagiert wird. Dies ist wichtig, da die beratene Organisation oder das entsprechende Teilsystem beratungszugänglich sein oder gemacht werden muss, damit ein Beratungsprojekt erfolgreich durchgeführt werden kann. Weiterführend muss es zwischen Hochschulleitung und externer Beratung, aber auch zwischen Hochschulleitung und hochschulinternen Stakeholdern zu einer klaren Zuweisung von Rollen, Aufgaben und Rechten kommen. Ist dies nicht der Fall, sind vielerlei Veränderungsprojekte bereits zu Beginn zum Scheitern verurteilt. Veränderungsprozesse sind Prozesse, bei denen alle relevanten Beteiligten zur Partizipation eingeladen werden sollten, denn nur so wird die Grundlage für eine Akzeptanz gegenüber den externen Beratern in den Hochschulen wie auch für die geplante Veränderungen geschaffen. Machtspiele und geheime Vereinbarungen werden stets nur das Gegenteil bewirken.

Unzureichende Kommunikationswege in die Hochschule hinein

Die interne Kommunikation in Hochschulen hinein ist unzureichend, wenn nicht sogar der wunde Punkt in extern begleiteten Veränderungsprozessen. Die kommunikative Einbindung aller relevanten hochschulseitigen Stakeholder wie Einzelpersonen, Gremien bis hin zum Personalrat sind stets erfolgskritisch für Beratungsprozesse. Kommunikation auf unterschiedliche Weise dient nicht nur der Information von Stakeholdern, sondern bietet auch die Möglichkeit, wichtiges Feedback während eines Beratungsprozesses zu geben, und noch viel wichtiger, sie lädt zur Partizipation ein. Durch zielgerichtete Kommunikation mit allen Beteiligten werden diese zur aktiven Teilnahme eingeladen. Dies schafft Wertschätzung bei den Beteiligten, die wiederum die Grundlage von Akzeptanz für die Notwendigkeit und die Durchführung eines Beratungsprozesses sowie für dessen Ergebnisse ist. Gerade die Kommunikationssicherheit in die Dekanate und von dort aus tiefer in die Fachbereiche hinein funktioniert höchstens nur zufriedenstellend, wenn überhaupt. Hier geht sowohl aus Hochschulsicht wie auch aus Beratersicht vieles an Informationen verloren, sprich, Informationen werden aus Sicht der Hochschulleitungen aus nicht erklärbaren Gründen schlicht nicht weitergetragen in die weiteren Subsysteme der Hochschule. Dies mag mit der Größe der jeweiligen Hochschule und deren Teilsystemen zusammenhängen, erklärt aber nicht, weshalb dies so ist. Informationsverlust oder die Tatsache, dass relevante Informationen betroffene Personen einfach nicht erreichen, ist ein K.-o.-Kriterium nicht nur für Veränderungsprozesse in Hochschulen, sondern für alle Arbeiten in Hochschulen im Allgemeinen. Sicherlich hat dies auch etwas mit der Thematik der „Kontinuität im Amt“ zu tun, die gerade auf Dekane, aber ebenso gut auch auf Hochschulleitungen zutrifft. Vermutlich ist es vielmehr eine Frage der individuellen professionellen Auffassung der jeweiligen Position und den damit verbundenen Aufgaben. Wissenschaftler, die plötzlich qua „Wahl ins Amt“ Führungsverantwortung und Managementaufgaben für ihren Fachbereich übernehmen, aber von Haus aus „nur“ Wissenschaftler, aber keine Verwaltungsexperten sind, mögen sich an dieser Stelle teils schwer tun. Dies scheint sich jedoch mit der zunehmenden Attraktivität von Führungspositionen im hochschulischen Verwaltungsbetrieb mehr und mehr zu verändern, wozu auch vermehrt berufsbegleitende wissenschaftsorientierte Weiterbildungsstudiengänge für Management im Hochschulbereich beitragen. Nichtsdestotrotz besteht hier ein definitiver Handlungsbedarf seitens der

„**Gerade die Kommunikationssicherheit in die Dekanate und von dort aus tiefer in die Fachbereiche hinein funktioniert höchstens nur zufriedenstellend, wenn überhaupt.**

Hochschulen, um adäquate Lösungen zu finden, die zielgerichtete Kommunikationsflüsse innerhalb der Organisation Hochschule garantieren.

Wandel muss vermehrt als Teil von Hochschulkultur begriffen gelebt werden

Zum Thema Hochschulkultur ist festzuhalten, dass Hochschulen selbst heute noch einen relativ hoch ausgeprägten ‚Standesdünkel‘ besitzen und ein entsprechendes Selbstbildnis pflegen. Es muss generell vermehrt eine kulturelle Offenheit gegenüber externer Beratung in Hochschulen als Ganzes oder Teilen davon gefördert werden. In Veränderungsprozessen hängt vom Organisationsklima der Hochschule ab, wie dessen Stakeholder einander begegnen und ob ein Beratungsprozess die Hochschulorganisation stärkt oder an ihre Grenzen bringt. Wichtig ist daher, wie bereits erwähnt, dass Hochschulleitungen Art und Maß von Beratung und Beraterklientel abschätzen können, das am besten zur ihrer Einrichtung passt. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Auftraggeber, in dem Fall die Hochschulleitung, ehrlich genug mit sich selbst ist, um zu wissen, welche Art von Hochschulkultur in ihren Reihen vorherrscht. Bezogen auf die Konzeption eines Veränderungsprozesses spielt die jeweilige Hochschulkultur ebenfalls eine Rolle, da von ihr abhängig ist, wie stark ein solcher Veränderungsprozess strukturiert sein muss, um Risiken zu vermeiden und einen Projekterfolg zu ermöglichen. Damit einhergehend ist auch ein höheres Maß an Selbstreflexion von Hochschulleitungen gegenüber ihrer eigenen Organisationen sowohl von Hochschulangehörigen als auch externen Beratern klar zum Ausdruck gebracht worden. Reflexion ist klare Führungsaufgabe.

Fazit

Die Ergebnisse belegen hinsichtlich des Ablaufs von extern begleiteten Beratungsprozessen, wie wichtig es ist, dass hochschulseitig eine Zielklärung erfolgt und ein gemeinsames Problemverständnis geschaffen wird, bevor es zu einer Ausschreibung an externe Beratungsunternehmen kommt. Damit eng verbunden ist auch die Forderung nach einem höheren Maß an Selbstreflexion in Hochschulen bezogen auf einen notwendigen organisationalen Wandel. Es ist jedoch individuell von der jeweils vorherrschenden Hochschulkultur abhängig, inwieweit dies als Führungsaufgabe in Hochschulen wahrgenommen und gepflegt wird. Ferner verdeutlicht diese Untersuchung, dass es zu einer generellen Verbesserung der internen Hochschulkommunikation kommen muss, gerade in Bezug auf extern begleitete Beratungsprozesse. Kommunikationsflüsse müssen in den Tiefen der Hochschulorganisation und deren Teilsystemen effektiver gestaltet werden, da sonst die Transparenz der Zusammenarbeit und die Akzeptanz sowie der Partizipationswillen bei den beteiligten Stakeholdern auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen unterminiert werden, wodurch auch die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen maßgeblich sinkt. Unklarheit über Sinn und Zweck eines extern begleiteten Beratungsprozesses in der Hochschulorganisation ist letztlich ein Verschulden der beauftragenden Hochschulleitung, was ebenso für die nicht ausreichende Bereitstellung von personellen, zeitlichen und strukturellen Ressourcen gilt. Das wurde sowohl von den befragten Hochschulangehörigen als auch von den befragten Beratern angeführt. Daher fordern alle interviewten externen Berater ein klares Commitment der beauftragenden Hochschulleitungen zum Beratungsprozess gegenüber ihrer jeweiligen Hochschule, um von Beginn an eine Grundlage für das gemeinsame Miteinander zu bilden. Es sind somit insgesamt betrachtet keine Sensationsfaktoren, die im Rahmen der Untersuchung als allgemein zielführend oder als hemmend erkannt wurden für externe Beratungsprozesse in Hochschulen. Vielmehr sind es die grundlegenden Rahmenbedingungen und Faktoren, welche fortwährend im Fokus aller Beteiligten auf Hochschul- wie auch auf Beraterseite stehen müssen, wenn es sich um die erfolgreiche Durchführung von extern begleiteten Beratungsprozessen im Hochschulbereich handelt.

Literatur:

Altwater, P. (2007): Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. In: Altwater P., Bauer, Y., Gilch, H. (Hrsg.): Organisationsentwicklung Hochschulen, 11.

Moldaschl, M. (2009): In: Von Ameln, F. et al. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke, 309.

Pasternack, P. (Hrsg.)/Hechler, D. (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung. Sonderband „Die Hochschule“. Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2012 (Zeitschrift).

Stratmann, F. (2014): Es waren zwei Königskinder... der Graben war viel zu tief? In: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, 133.

von Ameln, F. (2015): Organisationsberatung: Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende.

Kontakt:

Christian-Alexander Klinke (MBA)
Frankfurter Straße 84
64739 Höchst / Odw.
Tel.: +49 176 61234268
christian_alexander_klinke@web.de
www.christian-alexander-klinke.com