

# Hochschulen zwischen Überrumpelung und Coaching

---

PEER PASTERNAK

Wenn sich Hochschulen beraten lassen, kann das zunächst etwas Positives signalisieren: Entgegen einem gängigen Vorurteil halten sie sich nicht für derart überschlaue, dass sie jegliche Beratung für überflüssig erachten. Das kann durchaus Hoffnung spenden, denn man kennt es auch anders.

Es ist zwar die übliche Vorgehensweise eines Wissenschaftlers, sich zu Beginn eines neuen Projekts zunächst über die vorhandene Literatur zum Thema – also den Forschungsstand – zu informieren. Doch diese Üblichkeit ist sehr häufig außer Kraft gesetzt, sobald ein Wissenschaftler als Hochschulreformer wirkt. Wird eine Professorin zur Dekanin oder ein Professor zum Hochschulpräsidenten gewählt, erlebt der Fachbereich oder die Hochschule nicht selten den Beginn einer großen Platitüdenkarriere. Als richtig gilt dann fortan häufig nur noch, was Mainstream ist: Studierende seien nicht studierfähig, Hochschullehrer müssten mit Zwangsmitteln zum Arbeiten getrieben werden, prekäre Beschäftigungsverhältnisse stärkten den Leistungswillen usw. usf. Dass Wissenschaft etwas mit professionalisierter Skepsis, mit Infragestellung und Kritik des vermeintlich Selbstverständlichen zu tun hat, ist an Wissenschaftlern, die Wissenschaftsadministratoren geworden sind, häufig nicht mehr erkennbar. Mit anderen Worten: Die Hochschulen als die zentralen Orte der forschungsgebundenen Aufklärung verfehlen in diesem Fall, sobald es um ihre eigene Entwicklung geht, die Möglichkeit ihrer forschungsgebunde-

nen Selbstaufklärung. Die Folge ist eine sehr prominente Rolle von voranalytischen Urteilen in Hochschulreformprozessen.

Wenn nun aber Hochschulen verstärkt auf externe Beratung zurückgreifen, dann ließe sich dahinter ein Umdenken vermuten. Ob diese Vermutung richtig ist, kann durch Beantwortung folgender Frage geprüft werden: Sind nach der Beratung die voranalytischen Urteile durch analytische ersetzt, oder wurden sie lediglich bestätigt? Um dies festzustellen, müssen wir das Feld ein wenig sortieren. Denn Hochschulberatung ist nicht gleich Hochschulberatung.

### AUFTRAGGEBER, BERATUNGSANLÄSSE, BERATUNGSZIELE

Auftraggeber von Beratungen im Hochschulsektor gibt es zwei: die Hochschulen selbst und die Wissenschaftsministerien. Wer einen Beratungsauftrag erteilt, hängt vom Beratungsanlass und -ziel ab.

Die Hochschulen – genauer: die Hochschulleitungen – lassen sich beraten, um entweder prophylaktisch Widerstände im eigenen Haus zu überwinden oder um erwartete Konflikte in Veränderungsprozessen zu moderieren. Für beides kann es durchaus gute Gründe geben, denn Hochschulen sind nicht gerade Heimstätten fortwährenden Veränderungswillens. Die Hochschulautonomie hat hier eine Kehrseite: Individuelle und kollektive Interessen und Interessenkartelle lassen sich vernebeln, indem sie in die Wissenschaftsfreiheit hineinobjektiviert werden. Ein Beispiel ist der Anachronismus der Habilitation. Dass diese heute immer noch dafür sorgt, dass Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen durchschnittlich bis zum 45. Lebensjahr als so genannter wissenschaftlicher Nachwuchs unselbstständig lehren und forschen, lässt sich allein mit dem Konservatismus des akademischen Milieus erklären.<sup>1</sup>

Je nachdem, ob Widerstände prophylaktisch überwunden oder erwartete Konflikte moderiert werden sollen, fällt der Charakter der externen Beratung aus: Das Bestellen eines Gutachtens ist der typische Fall für die erste Variante; ein *Coaching*, also die Begleitung eines Veränderungsprozesses, ist die typische Form der Konfliktmoderation. In jedem Falle lautet die Begründung für die externe Beratung, die Betriebsblindheit der internen Akteure solle durch den erhellenden

Außenblick neutralisiert werden. Daran ist zunächst nichts auszusetzen. Der entscheidende Punkt ist, wie oben gesagt, ein inhaltlicher: Sind nach der Beratung die voranalytischen Urteile durch analytische ersetzt, oder wurden sie lediglich bestätigt?

Die zweite Gruppe von Auftraggebern für Beratungsleistungen sind Wissenschaftsministerien. Sie bestellen gelegentlich Gutachten, die Handlungsempfehlungen formulieren sollen. Eine typische Variante der Beauftragung ist hierbei die Berufung von Expertenkommissionen. Die Ziele solcher Beratungsaufträge differieren: Es gibt Gutachtaufträge, die ergebnisoffen Lösungen für ein definiertes Problem erarbeiten sollen. Daneben gibt es Gutachten, die für das, was bereits feststeht, Legitimation durch fachliche Expertise beschaffen sollen. Die originäre Beratungsleistung besteht dann nicht in der Formulierung von Lösungsvorschlägen, sondern im Aufzeigen möglicher Umsetzungswege für die im Grundsatz bereits feststehende Problemlösung.

Wie zuverlässig solche Beratungen sein können, lässt sich gut an einem Berliner Beispiel aus jüngerer Zeit illustrieren. Im Land Berlin sollte eine von zwei medizinischen Fakultäten – die der Freien Universität – aufgelöst werden, um 98 Millionen Euro Staatszuschuss einsparen zu können. Zugleich wäre damit eine Umwandlung des Universitätsklinikums »Benjamin Franklin« verbunden gewesen: von einem Krankenhaus der so genannten Supramaximalversorgung in eines der Regelversorgung. So hatten es die seit 2002 regierenden Parteien in ihrer Koalitionsvereinbarung verabredet. Der öffentliche Aufschrei war gewaltig. Es musste politisch reagiert werden. Hektische Bemühungen vor und hinter den Kulissen führten zur Berufung einer Expertenkommission unter dem Vorsitz eines ehemaligen Generalsekretärs des Wissenschaftsrats. Er war von eben diesem Wissenschaftsrat empfohlen worden.<sup>2</sup> Zugleich bat sich der Wissenschaftsrat aus, das Ergebnis der Kommission selbst bewerten zu können.

Die Kommission suchte einen Weg, wie die vorgegebenen 98 Millionen Euro eingespart und möglichst dennoch beide Fakultäten und beide Uni-Kliniken erhalten werden können. Sie gelangte zu einem Modell mit zwei Hauptelementen: Es sollte eine gemeinsame Fakultät und ein gemeinsames Klinikum von Freier und Humboldt-Universität gebildet werden. Dabei aber seien, so der Vorschlag, we-

gen der Kostentransparenz die Fakultät, d.h. Lehre und Forschung, vom Klinikum, d.h. der Krankenversorgung, deutlich zu trennen. Sie sollten als jeweils eigenständige Einrichtungen mit getrennten Budgets organisiert werden. Das war ein so genanntes Kooperationsmodell, in dem Fakultät und Klinikum kooperieren, aber als Voraussetzung der Kooperation erst einmal getrennt sein müssen. Dieses Ergebnis ging in den Medizin-Ausschuss des Wissenschaftsrates. Der sagte, dass die gemeinsame Trägerschaft durch zwei Universitäten nicht funktionieren werde. Man müsse deshalb konsequent sein: Er schlug daher eine Medizinische Hochschule Berlin vor. Dieses Votum ging durch die administrative Maschinerie der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates in dessen Vollversammlung. Die Tischvorlage der Geschäftsstelle verwarf sowohl das Ergebnis der Expertenkommission wie die Position des Medizin-Ausschusses. Das Kooperationsmodell wurde abgelehnt zugunsten eines Integrationsmodells, d.h. Fakultät und Klinikum sollten eine gemeinsame Leitung und Rechnungsführung haben. Die Idee der Medizinischen Hochschule fand gleichfalls keine Zustimmung; hier solle die Variante der gemeinsamen Trägerschaft durch beide Universitäten bevorzugt werden.

Die Politik hatte diesen Beratungsprozess in Gang gesetzt, um hinterher schlauer zu sein als vorher. Nun hatte sie drei widerstreitende Empfehlungen auf dem Tisch liegen: Außer der vierten Variante, auf Hochschulmedizin in Berlin überhaupt zu verzichten, waren ihr alle denkbaren Optionen empfohlen worden.

Eine andere im Hochschulsektor häufige Form der Beratung ist die Evaluation von Veränderungsprozessen, in Auftrag gegeben entweder durch Ministerien oder Hochschulleitungen. Das betrifft in den letzten Jahren häufig die Erprobung neuer, meist managementorientierter Organisationsmodelle an Hochschulen. Allerdings: Tatsächlich evaluiert wird dabei in der Regel gar nicht, denn die Evaluationszieldefinitionen sind üblicherweise unpräzise. So ist z.B. die explizite Erfassung von Nachteilen, die sich aus umgesetzten Reformmaßnahmen ergaben, üblicherweise kein Bestandteil von Evaluationsaufträgen. Folglich können solche ggf. vorhandenen Nachteile auch nicht gegen die Vorteile abgewogen werden. Bereits methodisch bleibt in Evaluationsaufträgen regelmäßig unklar, ob ein Vorher-Nachher-Vergleich oder ein Ziel-Zielerreichungs-Abgleich oder eine Kosten-Wirksam-

keits-Analyse durchgeführt werden soll. Schon gar nicht wird ganz konkret danach gefragt, ob denn nun im Ergebnis der Veränderungen etwa das Kostenbewusstsein an einer Hochschule zugenommen hat, welche Auswirkungen dies auf den Ressourcenverbrauch hatte, ob eine Steigerung in der Sponsoring-Akquise verzeichnet werden konnte, in welcher Weise sich die Studienabbrecherquote verringert hat, ob der Arbeitsmarkterfolg der Absolventen und Absolventinnen spürbar gestiegen ist, ob durch die Professionalisierung von Leitungsämtern die Frustquote oder die Drittmittelquote der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gesteigert wurde usw. usf.

Stattdessen werden die Evaluationen in der Regel modellimmanent vorgenommen. Es wird also z.B. folgende Frage gestellt: Hat die Professionalisierung der Hochschulleitung, d.h. die (recht kostenintensive) Beschäftigung aller Leitungsmitglieder als hauptamtliche Hochschulmanager/innen, dazu geführt, dass Entscheidungen schneller erzeugt werden, als dies zuvor unter Bedingungen nebenamtlicher Hochschulleitung der Fall war? Dies konnte bislang immer bejaht werden (und es wäre ja auch desaströs, wenn nicht einmal dies bei einer solch teuren Umstellung festgestellt werden könnte). Doch das eigentlich Interessierende sind weniger die Geschwindigkeiten der Entscheidungserzeugung, sondern die Entscheidungsinhalte, genauer: die Frage, ob die nunmehr professionalisiert erzeugten Entscheidungen zielführend oder zielverfehlend waren.

Die Evaluatoren indes sind es meist zufrieden, keinen allzu präzisen Evaluationsauftrag bekommen zu haben. Sie gehen ohnehin davon aus, dass Managementkonzepte die Dinge verbessern. Diese Überzeugung ist so stark, dass ihre empirische Erschütterung für nicht möglich gehalten wird. Daher findet sich dann in den Evaluationsberichten ein beträchtliches Maß an Hochschulreformlyrik, wobei ein unterkomplexes argumentatives Schema in drei Schritten verwendet wird: (1) Den einzelnen managerialistischen Reformelementen wird lapidar bescheinigt, die Hochschule auf den richtigen Weg gebracht zu haben. (2) Allerdings gebe es noch Implementationshemmnisse. (3) Diese seien dadurch auszuräumen, die bereits unter (1) als positiv bewerteten Reformelemente nun endlich in voller Konsequenz umzusetzen.

## DIE BERATER

Wer sind nun diejenigen, die im Hochschulberatungsgeschäft angetroffen werden können? Drei Arten von Experten finden sich: zum ersten Hochschul- bzw. Hochschulreformexperten mit wissenschaftlicher Perspektive, zum zweiten Träger von hochschulunspezifischem instrumentellen Wissen, nämlich die einschlägigen Unternehmensberatungen, und zum dritten eine Mischform zwischen diesen beiden, d.h. Berater, die Hochschulexpertise mit der Kenntnis sektorfremder Konzepte verbinden.

Wissenschaftler und Berater im Sinne von *Consultants* unterscheiden sich vornehmlich an einem Punkt. Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure überschreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der *Consultants* die Reduzierung von Problemhorizonten. Wenn Hochschulforscher von Akteuren um Rat gebeten werden, lautet deren Reaktion mehr oder weniger verklausuliert, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch nicht komplex genug. Daher sei es gut, dass sie, die Hochschulforscher, gefragt worden seien, denn sie könnten die Sache aufgrund ihrer Feldkenntnis angemessen komplex kontextualisieren. Wenn Consulting/Berater um Rat gebeten werden, lautet deren Reaktion, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch viel zu komplex. Daher sei es gut, dass sie, die Berater, gefragt worden seien, denn sie könnten die Sache aufgrund ihrer Außensicht angemessen in ihrer Komplexität reduzieren und auf ein handhabbares Schema bringen.

Die Handhabbarkeit dessen, was die *Consultants* liefern, ist denn auch ihr entscheidendes Qualitätsmerkmal. Dafür stehen die Power-Point-Präsentationen und Folien, die fortwährende Verwendung finden, obgleich sich ebenso fortwährend die Gegenstände ändern. Andere Qualitätsanforderungen, etwa die nach Validität, müssen ggf. zurückstehen. Ein Beispiel für die Übersichtlichkeit der Beratungsergebnisse lieferte 2003 ein Mitarbeiter von Roland Berger Strategy Consultants in Berlin: Vom Finanzsenator des Landes gefragt, was denn eigentlich in den Verwaltungen der Berliner Hochschulen eingespart werden könnte, setzte sich der Mitarbeiter sofort hin und lieferte kostenfrei eine Expertise. Diese landete bei exakt 200 Millionen Euro, just der Summe, auf die sich der Finanzsenator kurz zuvor in der

Öffentlichkeit festgelegt hatte. Die Erwartung eines bezahlten Anschlussauftrags ließ sich dann allerdings nicht einlösen, nachdem das Gutachten und sein Autor von der Senatswissenschaftsverwaltung in eine herrschaftsfreie Diskursituation mit den Hochschulen gebracht worden waren. Als Quellengrundlagen der Berechnungen wurden bei dieser Gelegenheit offenbart: (a) Schätzungen des Finanzsenators, (b) Erfahrungen aus anderen Bundesländern und (c) Erinnerungen von Roland-Berger-Mitarbeitern an ihre Studienzeit an der Freien Universität. Hier wurde nun auch methodisch die Differenz zu wissenschaftlicher Analyse überdeutlich. Das Ergebnis war entsprechend. Die Einsparung von Fachbereichssekretariaten z.B. sollte Einsparbeträge in dreistelliger Millionenhöhe ergeben. Doch selbst wenn das realistisch und dann auch noch wünschbar wäre: Der Berater hatte versäumt, die Frage zu stellen, in wie viel Jahrzehnten denn eigentlich das nach BAT unkündbare Sekretariatspersonal aus dem Berufsleben ausscheiden werde.

Ebenfalls kostenfrei engagiert sich seit geraumer Zeit McKinsey & Company in Berlin: An der Humboldt-Universität hat die Unternehmensberatung im Rahmen eines *Coachings* Ratschläge gegeben, wie sich eine Universität optimal führen lässt. Da es nichts kostete, musste – formal jedenfalls korrekt – auch niemand über dieses Engagement informiert werden. Ebenso hat sich McKinsey an der Universität Frankfurt a.M. nützlich gemacht, indem dort der Prozess der Stärkung der Hochschulleitung begleitet wurde. Die so genannte Dohnanyi-Kommission, die unlängst eine neue Struktur für die Hamburgische Hochschullandschaft entwarf, war gleichfalls fest in der Hand von McKinsey: Die Beratungsfirma schrieb den Abschlussbericht. Die Fragebögen, die zu dessen Vorbereitung an die Hochschulen geschickt wurden, waren Paradebeispiele für Komplexitätsreduktion. So durften alle Fachbereiche jeweils drei Forschungsschwerpunkte angeben. In den Sozial- und Geisteswissenschaften indes hat jede einzelne Professorin und jeder einzelne Professor schon wenigstens drei Forschungsschwerpunkte. Hier unterlag das McKinsey-Engagement aber immerhin nicht der Geheimhaltung: Im Vorwort des Kommissionsberichts steht freimütig, dass die Hauptarbeit die »Kolleginnen und Kollegen« von McKinsey geleistet hätten.

Eine solche Offenheit ist bei der seit zehn Jahren aktivsten Bera-

tungsagentur im Hochschulbereich von Anfang kennzeichnend gewesen: Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh hat sich immer offen dazu bekannt, von der Bertelsmann Stiftung finanziert zu werden. Die Bertelsmann Stiftung, auch das ist bekannt, ist weniger an den Interessen des Gemeinwohls orientiert, als dies der Begriff Stiftung landläufig assoziiert. Sie ist vielmehr Haupteigentümer des Gesamtkonzerns Bertelsmann, und die Stiftung ist mit Vorliebe dort aktiv, wo es um darum geht, öffentliche Güter dem Markt zu überantworten. Das CHE muss sich hier nicht verbiegen; vielmehr war die marktförmige Organisation des Hochschulsektors dessen Gründungsintention. Kompromisse sind dennoch nötig: Das CHE muss einerseits auf Seriositätsanforderungen der Hochschulklientel reagieren, um dort Gehör zu finden. Die sukzessive methodische Qualifizierung der *Rankings*, die das Centrum regelmäßig veranstaltet, ist Ausdruck dessen. Andererseits stellt es damit sicher, seine managerialistischen Botschaften zielsicherer platzieren zu können.

So ist das CHE zum einflussreichen Stichwortgeber der ökonomisierenden Hochschulreform geworden: Studiengebühren, Einflussminderung der akademischen Selbstverwaltung zugunsten von unternehmensförmigen Leitungsmodellen, Durchsetzung einer verstärkten Selektivität beim Hochschulzugang bzw. beim Übergang vom Bachelor- ins Masterstudium – immer geht es um mehr wettbewerbliche Steuerung, so genannte Kundenorientierung und kurzfristige Nützlichkeitsnachweise der Hochschulen.

Die Mischung aus Beratung und ernsthafter, wenn auch normativ der Ökonomisierung verpflichteter Analyse, die das CHE pflegt, hat es einflussreicher werden lassen, als es selbst von sich annimmt. Auf manchen Feldern, so meinte CHE-Chef Detlef Müller-Böling auf der Feier zum 10-jährigen Bestehen seines Centrums im Jahre 2004, sei die Reform ins Stocken gekommen oder sogar schon wieder auf dem Rückmarsch. Das mag sein, doch die entscheidende Wirkung der CHE-Arbeit bestand in etwas anderem: Es wurde eine Verallgemeinerung des Stils der Unternehmensberatungen in den Hochschulsektor vollbracht, die mittlerweile den Modus dieser Beratung auch ohne Beratungsfirmen dominieren lässt. Man sieht es an den PowerPoint-Präsentationen, mit denen sich heutzutage Kandidaten um Hochschulpräsidentschaften bewerben. Sie unterscheiden sich nur noch

wenig von den Kriseninterventionskonzepten für Brauereien oder Nahverkehrsunternehmen, wie sie die Beratungsfirmen vorlegen, die nicht zufällig meist auch als Wirtschaftsprüfer tätig sind. Vollbracht wurde eine Ersetzung von Politik durch Betriebswirtschaft. An die Stelle von argumentationsgestützter konfliktorischer Aushandlung tritt die Herrschaft der Kennziffern und Geschäftsberichte. Allerdings: Es ist kein Naturgesetz, dass dies so bleiben muss.

## ANMERKUNGEN

- 1 Anderenfalls wäre bereits der erste Versuch, die Habilitation abzuschaffen, anfangs der 70er Jahre geglückt. Zurzeit läuft mit der Juniorprofessur der zweite Versuch. Da dieser unglücklich, nämlich mit dem Gebot der Finanzneutralität, gestartet worden war, gibt es wiederum alle Chancen, das Projekt in den Sand zu setzen.
- 2 Der Wissenschaftsrat ist ein Beratungsgremium, das je zur Hälfte aus WissenschaftlerInnen und Vertretern der Wissenschaftsministerien von Bund und Ländern zusammengesetzt ist und insbesondere vor finanzintensiven Entscheidungen im Wissenschaftssektor Empfehlungen mit vergleichsweise hoher Bindungswirkung ausspricht.

