



HOCHSCHULE OSNABRÜCK  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# **Beratung im Kontext von Hochschulentwicklung – zwei Perspektiven auf externe Hochschulberatung**

Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung

*Göttingen*

*17. November 2016*

**Stephanie Kessens** und **Maja Laumann**

LearningCenter der Hochschule Osnabrück



VONEINANDER  
**LERNEN**  
**LERNEN**  
LearningCenter



## Agenda

- Hintergrund und Ausgangsüberlegungen
- Fragestellung und Ziel
- Ausgewählte konzeptionelle Grundlagen
- Empirische Untersuchung anhand zweier Stichproben
- Ergebnisse einer vergleichenden Auswertung der Interviews
- Fazit zur vergleichenden Auswertung
- Grenzen der Untersuchung und weiterführende Fragen im Themenfeld





## Ausgangsüberlegungen

- Vielfältige Anforderungen an Hochschulen (vgl. z.B. In der Smitten 2013, 4, Niedersächsische Leitlinien zur Hochschulentwicklung vom 27.3.2014)
- Inanspruchnahme von externer Beratung als Unterstützung bei der Bewältigung aktueller Anforderungen angesehen (vgl. Krücken 2008, 6, Ziegele 2008, 5, Stratmann 2014, 133)
- Bei Beratung von Hochschulen zu berücksichtigen, dass Hochschulen komplexe Organisationen mit Besonderheiten und einem spezifischen Selbstverständnis sind (vgl. z.B. Hanft 2008, 66f.)
- Nicht ausreichend, Beratungskonzepte, -methoden und -instrumente, die in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt werden, zu transferieren, allemal ohne diese zu adaptieren
- Gleichzeitig kaum empirische Untersuchungen mit Blick auf externe Beratung an Hochschulen





## Fragestellung

Wie können Entwicklungs- und Veränderungsprozesse an Hochschulen durch externe Beratung erfolgreich unterstützt werden?

## Ziel der Untersuchung

- Gegenüberstellen der Perspektiven von Hochschulakteur/inn/en und externen Hochschulberater/innen/n
- Ableitung von Hinweisen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Beratenden und Hochschulen





## Ausgewählte konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung

- Beratungskontext von Hochschulberatung – systemische Perspektive (vgl. Stratmann 2014, 136)
  - „Eigenlogiken“ der Systeme Beratung und Hochschule (vgl. Stratmann 2014, 137)
  - Hochschule als Organisation mit besonderen Merkmalen (vgl. Hanft 2008, 66ff., Krücken 2008, 7, Schimank 2001 u.a.)
- Prozessperspektive auf Hochschulberatung – Beratungsphasen (vgl. Stratmann 2014, 137)
- Beratungsansätze in der Hochschulberatung (vgl. Altvater 2007, 13, 18, Königswieser/Lang 2008, 28f.)
  - reine Fachberatung
  - reine Prozessberatung
  - komplementäre Beratungsansätze
- Für die Hochschulberatung relevante Methoden (vgl. In der Smitten 2013, 5)





## Empirische Untersuchung

### Zentrale Aspekte

- 1) Anlässe und Gründe für externe Beratung
- 2) Gegenseitige Erwartungen
  - Erwartungen von Hochschulakteur/inn/en an externe Berater/innen
  - Erwartungen von Berater/innen/n an Hochschulakteur/innen/e
- 3) Gestaltung von Beratung
- 4) Rolle und Einbindung interner Akteur/innen/e in einem extern begleiteten Beratungsprojekt
- 5) Erfolg und Nachhaltigkeit externer Beratung
- 6) Grenzen externer Beratung



# Methode

- 16 leitfadengestützte Interviews zwischen 45 und 90 Minuten
- mit externen Hochschulberater/inne/n
- und Hochschulakteur/inn/en
- in Österreich und Deutschland
- Abstimmung der Leitfäden aufeinander mit Blick auf die beiden Anspruchsgruppen



Stephanie Kessens  
LearningCenter Lingen  
s.kessens@ho-osnabrueck.de  
0591 90099-225

## Welche Erwartungen haben Akteure der Hochschulentwicklung an externe BeraterInnen? am Beispiel österreichischer Hochschulen

### Leitfragen:

1. Was sind für Sie Anlässe gewesen, externe BeraterInnen zu beauftragen? Warum entscheidet sich Ihre Hochschule für eine externe Beratung?
2. Kontaktieren Sie im Vorfeld verschiedene Beratungsunternehmen? Und wie wird nach einem Erstgespräch ausgewählt?
3. Welche Erwartungen haben Sie an die externen BeraterInnen (Qualifikation/Biographie bspw. Erfahrungen im Hochschulbereich)?
4. Was empfinden Sie als hilfreich an der externen Unterstützung/der externen Perspektive?
5. Wie muss Ihrer Meinung nach Beratung gestaltet sein (Vorgehen, Instrumente, Methoden, u.ä.)?
6. Welche Rolle spielen aus Ihrer Perspektive/Ihrer Meinung nach interne Akteure in einem extern begleiteten Beratungsprozess? Wie sollten Ihrer Meinung nach interne Akteure eingebunden sein?
7. Womit finanzieren Sie externe Beratungen?
8. Woran erkennt man, ob externe Beratung erfolgreich war?
9. Wie wird die Nachhaltigkeit des angestoßenen Prozesses/der Entwicklung gewährleistet?
10. Welche Grenzen von externer Beratung haben Sie erfahren?



Maja Laumann  
LearningCenter Lingen  
m.laumann@ho-osnabrueck.de  
0591 900 99-295

## Externe Beratung im Kontext von Hochschulmanagement/-entwicklung - Sichtweise externer BeraterInnen -

### Mögliche Leitfragen:

1. Was sind Anlässe für Hochschulen, externe Beratung zu beauftragen?
2. Aus welchen Gründen entscheiden sich Hochschulen für externe Beratung?
3. Welche Erwartungen haben Hochschul-Akteure an externe Beratung bzw. an die BeraterInnen (Person/Qualifikation/Biographie, bspw. Erfahrungen im Hochschulbereich)?
4. Welche Erwartungen haben Sie aus Sicht externer BeraterInnen an Hochschul-Akteure?
5. Wie wird Beratung gestaltet (Vorgehen, Instrumente, Methoden u.Ä.)?
6. Welche Rolle spielen interne Akteure in einem extern begleiteten Beratungsprozess? Wie sollten interne Akteure eingebunden sein?
7. Welchen Mehrwert ziehen Hochschulen aus externer Beratung?
8. Woran erkennt man, inwieweit externe Beratung erfolgreich war/ist?
9. Inwieweit kann die Nachhaltigkeit eines Beratungsprojekts/eines angestoßenen Prozesses gewährleistet werden?
10. Welche Grenzen von externer Beratung haben Sie erfahren?





## Ergebnisse

### In den Interviews thematisierte Beratungsanlässe bzw. -projekte, u.a.:

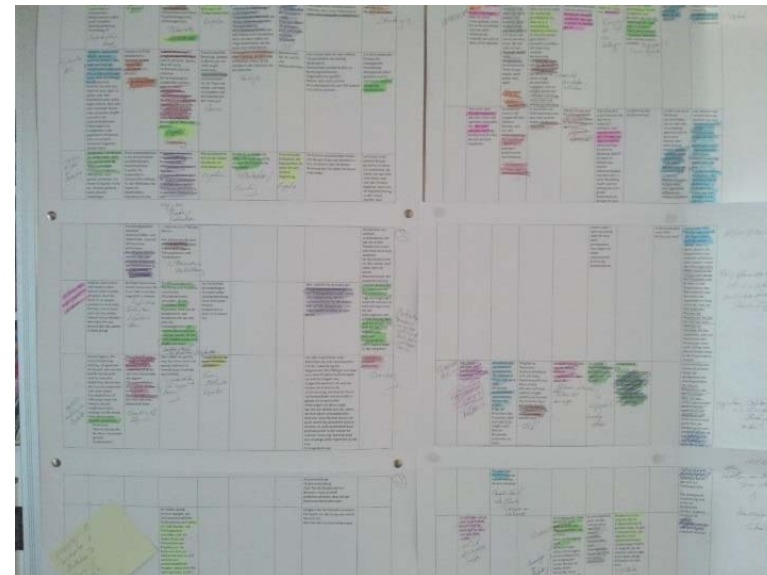
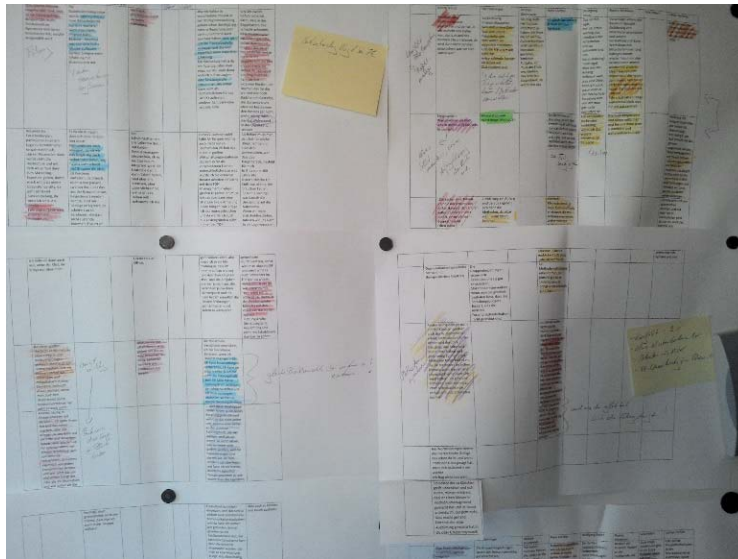
- Fusion verschiedener Institutionen zu einer Hochschule
- Geschäftsprozessoptimierung
- Einführung eines Campus-Management-Systems
- Entwicklung eines hochschulübergreifenden Kennzahlensystems
- Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- Systemakkreditierung
- Begleitung und Evaluation von Qualitäts-Pakt-Lehre-Projekten
- Evaluationen von Hochschulen
- Beratung in/von Finanzmanagement, Prüfungsverwaltung, Fakultätsmanagement
- Curriculumsentwicklung
- (Weiter-)Entwicklung von Studienangeboten
- Moderation (Gesprächsleitung)







## Vergleichende Auswertung der Befragungen





## Vergleichende Auswertung der Befragungen

### Kriterien aus Sicht von Hochschulakteur/inn/en

Anliegens-/Zielklärung durch Berater/innen

Übernahme des Prozesses durch Berater/innen

Einbinden relevanter Akteur/innen/e der Hochschule

Einbringen von Fachexpertise durch Berater/innen

Angemessener Methodeneinsatz durch Berater/innen

Neutralität der Berater/innen

Übergabe des Prozesses an Akteur/innen/e der Hochschule

### Konkretisierung aus Sicht von externen Berater/innen

→ Offenheit und Fairness der Hochschule  
→ Auf Anliegen im Prozess fokussieren

→ Flexibilität des Prozesses durch Hochschule ermöglichen

→ Anliegen für Auswahl relevanter Akteur/innen/e zentral

→ Fach- und Prozessberatung voneinander abgrenzen

→ Anliegen für Auswahl und Einsatz zentral

→ Aktiv aufrechterhalten

→ Bereitschaft für Entscheidungen seitens der Hochschul-akteur/innen/e fördern



## Fazit zum Vergleich der Sichtweisen

- gemeinsame Ansatzpunkte und Anforderungen an Beratung und Zusammenarbeit
- unterschiedliche Sprache/Begrifflichkeiten
- unterschiedliche Foki bzw. unterschiedlich differenzierte Betrachtung einzelner Aspekte
- „blinde Flecken“ auf beiden Seiten
- Berater/innen stärker professionalisiert und reflektiert als die befragten Hochschulakteur/innen/e
- Berater können von der Sichtweise der Hochschulakteur/innen/e profitieren, indem sie erkennen, an welchen Stellen sie ihre Beratungstätigkeit ggf. transparenter machen können



## Grenzen der Untersuchung und weiterführende Fragen im Themenfeld



HOCHSCHULE OSNABRÜCK  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Auswahl der Hochschulakteur/innen/e
  - Vorrangig positive Erfahrungen mit externer Beratung an ihren Hochschulen
  - Eindruck relativ hoher Professionalisierung im Umgang mit externen Berater/innen/n (Klientenprofessionalisierung)
  - Befragung von sog. Professionals statt Führungskräften aus dem Third-Space-Bereich
- Voneinander unabhängige Stichproben
  - Abgleich der beiden Perspektiven insofern zu überprüfen, als dass nicht deckungsgleich
- Übertragbarkeit der Ergebnisse auf interne Beratung von Hochschulen prüfen





HOCHSCHULE OSNABRÜCK  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Danke fürs Mitdenken!**

**Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen...**



Stephanie Kessens und Maja Laumann

VONEINANDER  
**LERNEN**  
**LERNEN**  
LearningCenter