



„Kosten und Nutzen externer Berater transparent kommunizieren“

Was Hochschulen brauchen, ist ein vernünftiger, gut durchdachter und gut kommunizierter Umgang mit externer Beratung. Dann werden auch die kritischen Stimmen in der Hochschule eingefangen.

Ein Hochschulpräsident sagte mir neulich, eigentlich könne er mich gerade dringend als externen Berater für ein wichtiges Reformvorhaben gebrauchen, aber seine Hochschule würde ihm so etwas übelnehmen. Schließlich sei sein Stab auf Leitungsebene in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen und aus den Fakultäten höre er: „Erst nimmst du uns die Stellen weg für den zentralen Wasserkopf und dann schaffen die ihre Arbeit nicht mal alleine?“ Wie also bekommt man die nötige Akzeptanz für temporäre, gezielte externe Unterstützung hin?

Zwei Fragen stehen im Zentrum: Welcher Beratungsbedarf besteht? Welche Rolle soll entsprechend der Berater im Prozess übernehmen? Externe Unterstützung kann sinnvoll sein, wenn man eine intern nicht vorhandene spezifische Fachexpertise benötigt. Der Berater kann dann Konzeptentwickler oder Gutachter sein, aber auch Coach oder Trainer. Der Gutachter wird dabei gelegentlich zum Überbringer der schlechten Botschaft. Beratung ist auch dann geboten, wenn eine besondere Aufgabe von einem neutralen Außenstehenden besser erfüllbar ist, etwa im Fall der Konfliktmediation, der neutralen, nicht interessengeleiteten Moderation oder des Vorantreibens eines Veränderungsprozesses. In Projekten mit knappen Zeitplänen muss man beispielsweise immer wieder die Lieferung von Inputs anmahnen, dabei kann die Durchsetzungskraft von Außenstehenden helfen.

All diese Rollen sind möglich und können zielführend sein, aber kein Berater kann oder sollte sie alle gleichzeitig erfüllen. Es ist daher die gemeinsame Verantwortung von Hochschulleitung und Berater, die Rolle des Beraters vorab eindeutig festzulegen und dies explizit in der Hochschule zu kommunizieren. Für die Hochschule ist auch entscheidend, die richtige Per-

son für die intendierte Rolle zu finden. Ein Moderator darf niemand sein, dem man während der Moderation permanent erklären muss, wie eine Hochschule funktioniert. Ein Gutachter braucht die entsprechende Autorität auf seinem Gebiet und ein Implementierer muss kommunikationsstark sein und das Projekt professionell managen.

Das Erfolgsrezept guter Beratung ist aber auch die Gestaltung des Beratungsprozesses: Dieser sollte auf Effizienz und die Kultur der Hochschule achten. Beispielsweise bekam ich vor einiger Zeit eine Anfrage für ein umfangreiches Gutachten, habe dann aber festgestellt, dass dem Auftraggeber bereits mit einem moderierten und dokumentierten Peer-Counseling-Workshop geholfen ist – eine äußerst kostensparende Lösung. Bei gutachterlicher und konzeptioneller Tätigkeit habe ich festgestellt, dass man gut die Empfehlungen eines Peer Review einbauen kann – ein Verfahren, das in der kulturellen DNA der Hochschule schon tief verankert ist.

Der eingangs erwähnte Präsident hat also zwei Hebel, mit denen er externe Beratung intern durchsetzen kann: Klarheit schaffen, wofür man Beratung eigentlich braucht, und im Prozess ein offenkundig gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis sicherstellen. Das ist wichtig, damit die aktuell nach dem Gutachten des Bundesrechnungshofs im Bund gestellte Frage „Wofür externe Berater, wenn es 20 000 Mitarbeiter in den Ministerien gibt?“ für Hochschulen gar nicht erst aufkommt.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de