

Ergebnisse des 14. Osnabrücker Kolloquiums zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück

## Von der Hochschulforschung in die Managementpraxis

### Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement

**Sowohl die Hochschulforschung als auch das Hochschulmanagement haben sich in Deutschland in den vergangenen Jahren rasant entwickelt. Hochschulforschung vollzieht sich in großen, thematisch ausgerichteten Förderprogrammen des BMBF, an Standorten von spezifisch darauf ausgerichteten Instituten und Organisationen, nicht zuletzt aber auch in Einzelaktivitäten an vielen Hochschulen. Das Hochschulmanagement befindet sich in einem Prozess der Professionalisierung, der sich unter anderem in einschlägigen Studienprogrammen, in der Einrichtung darauf spezialisierter Professuren und in der Vernetzung der Community im „Netzwerk Wissenschaftsmanagement“ äußert.**

Im Idealfall werden beide Entwicklungen miteinander verbunden: Die Hochschulforschung erbringt praktisch verwertbare Erkenntnisse, die dem Hochschulmanagement bei der Gestaltung seiner Instrumente helfen und es dadurch besser machen. Die Managementpraxis liefert in umgekehrter Richtung Impulse für die Themen und Ausrichtung der Forschung. So könnten Hochschulforschung und -management synergetisch zusammenwirken.

Die Realität ist vielfach von dieser Idealvorstellung entfernt. Dem Hochschulmanagement fehlt teilweise die theoretische Fundierung. Manche Hochschulforscher(innen) schrecken vor der Übersetzung ihrer Ergebnisse in praktische Handlungsanweisungen zurück. Das 14. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und

Wissenschaftsmanagement, veranstaltet vom Osnabrücker MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, hatte diese Problematik zum Gegenstand. Gemeinsam mit den Teilnehmer(inne)n des Kolloquiums wurden in Workshops und Diskussionen die folgenden Leitlinien für ein gutes Zusammenwirken von Hochschulforschung und Hochschulmanagement erarbeitet.

1. Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit von Hochschulforschung und Hochschulmanagement ist ein gemeinsames Grundverständnis, nach dem beide sich auf Augenhöhe begegnen und beide sich in den Dienst der Qualität von Forschung, Lehre und dritter Mission der Hochschulen stellen. Die Beiträge zu diesem gemeinsamen Ziel müssen explizite, wechselseitige Wertschätzung erfahren.
2. Voraussetzung für die Zusammenarbeit ist, dass Hochschulmanagement und Hochschulforschung den wechselseitigen Nutzen erkennen. Die Praxis muss sich als Folge dieser Erkenntnis auf die Evidenzbasierung ihres Tuns einlassen und die Forschung muss es als Auftrag akzeptieren, Evidenz für die Praxis zu erbringen. Dadurch wird das Hochschulmanagement auch zum expliziten Adressaten der Forschungsergebnisse.
3. Eine solche Erkenntnis kommt nicht von alleine, sondern bedarf der Kommunikation und des Austauschs zwischen den beiden Akteursgruppen, aus der eine Vernetzung

entstehen kann. Dies wird gefördert durch:

- ◆ Die adäquate Reduktion der Komplexität von Forschungsergebnissen bei der Übersetzung in Managementempfehlungen.
- ◆ Institutionalisierte Diskussions- und Verhandlungsarenen zwischen Forschung und Praxis. Diese sollen einerseits wechselseitig Vertrauen schaffen und andererseits durch das Format ermöglichen, offen und ohne Vorbehalte miteinander zu interagieren.
- ◆ Das Auftreten von Mittlern zwischen Theorie und Praxis, die beide Sprachen sprechen, beide Welten verstehen und eine Brücke schlagen können (zum Beispiel könnten dies „institutional researcher“ oder Organisationen sein, deren Tätigkeiten eine Mischung aus Forschung und Management umfassen).
- ◆ Das Engagement der Hochschulforschung in verschiedenen Formen des Wissenstransfers (zum Beispiel Qualifikationsangebote für Entscheidungsträger im Hochschulmanagement, Beratung von Hochschulen).
- ◆ Frühwarnsysteme, die relevante Praxisfragen antizipieren und frühzeitig in Forschungsprojekten aufgreifen (denn Forschung braucht Zeit und es besteht die Gefahr, dass sie für die Praxisfragen zu spät kommt).
- ◆ Ein „research digest“, in dem Forschungsergebnisse komprimiert, verständlich und

praxisbezogen aufbereitet werden (beispielsweise als Begleitaktivität zu den großen BMBF-Programmlinien der Hochschulforschung).

4. Die Diversität der Themen der Hochschulforschung sollte sich erhöhen, die großen Programmlinien schränken häufig die Thematiken stark ein. Diversität ist die Voraussetzung für das flexible Aufgreifen praxisrelevanter Themen. Es ist festzustellen, dass die Hochschulforschung häufiger die Systemebene als die Mikroebene innerhalb der Hochschulen zum Gegenstand hat. Zu wünschen wäre daher eine Schwerpunktverlagerung zu mehr Themen und Projekten auf der Mikroebene.

5. Erfolgreiche Zusammenarbeit ist nicht zuletzt auch von der Haltung der beteiligten Akteure abhängig. Von den Hochschulmanager(inne)n ist dabei zu fordern:

- ◆ Sie sollten bereit sein, sich von den Erkenntnissen der Hochschulforschung in ihren Überzeugungen und Ansätzen „irritieren“ (im Sinne von in Frage stellen und inspirieren) zu lassen und dabei auch Ambiguitäten akzeptieren (denn man muss damit umgehen können, dass sich unterschiedliche Forschungsergebnisse durchaus oft widersprechen).
- ◆ Sie sollten Forschungsergebnisse als Ansatzpunkt und Chance für Veränderung sehen.
- ◆ Sie sollten ungelöste Praxisfragen formulieren, den Forscher(inne)n vermitteln und Erwartungen formulieren.
- ◆ Sie können nur dann Komplexitätsreduktion und verständliche Aufbereitung von Forschungsergebnissen einfordern, wenn sie sich auch auf die Fachterminologie der Hochschulforschung einlassen.
- ◆ Sie sollten sich auch im hektischen Alltag Räume schaffen und Zeit nehmen, über ihr Tun mit Hilfe der Leistungen der Hochschulforschung zu reflektieren.

◆ Sie sollten auch aus Forschungsergebnissen keine „one-size-fits-all“-Lösungen erwarten, sondern stets an der Adaption der Erkenntnisse für ihre spezifische Einrichtung und Situation arbeiten.

◆ Sie sollten über Ergebnisse der Umsetzung von Forschungsergebnissen publizieren.

Von den Hochschulforscher(inne)n ist dabei zu fordern:

◆ Sie sollten es für selbstverständlich halten, dass „Produkte“ wie eine Checkliste, ein Kriterienset, „goldene“ Regeln, ein Verfahren oder Instrument etc. Teil der Auswertung von Forschungsergebnissen sind. Für eine solche Auswertung brauchen sie aber die Kooperation mit den oben angesprochenen Mittlern und den Manager(inne)n.

◆ Sie sollten die Fähigkeit entwickeln, Komplexität von Forschungsergebnissen zu reduzieren und eine verständliche Sprachebene jenseits des eigenen Fachvokabulars finden.

◆ Sie sollten eine Balance finden zwischen Ausrichtung der Forschung auf spezifische aktuelle Anlässe einerseits und Übertragbarkeit von im Rahmen von Forschungsprojekten erarbeiteten Methoden jenseits dieser Anlässe andererseits.

◆ Sie sollten sich bewusst sein, dass empirische Forschung über Hochschulen für diese oft hohen Arbeitsaufwand bedeutet und dass die Teilnahme an Befragungen, Interviews etc. inzwischen so häufig vom Hochschulmanagement erwartet wird, dass die Akzeptanz in Gefahr ist. Dies spricht unter anderem die Bereitstellung verwertbarer Ergebnisse für die Beforschten (damit den Kosten ein direkter Nutzen gegenüber steht).

6. Hochschulleitungen sollten zum Promotor der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Management werden. So könnten sie forschungsbasierte Reformideen fördern oder interne strategische Einheiten stär-

ker Richtung „institutional research units“ entwickeln, in denen gleichzeitig geforscht und Managementpraxis gestaltet wird. Dadurch würde die Nutzung von Forschungsergebnissen im Management institutionalisiert und weniger vom zufälligen Interesse von Einzelpersonen abhängig.

7. Die akademischen Programme im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement bieten insbesondere über die dort erstellten Masterarbeiten eine gute Brücke zwischen Theorie und Praxis. Die Themen der Masterarbeiten sollten auf drängende Praxisprobleme ausgerichtet sein und Handlungsempfehlungen für das Management sollten stets Teil der Thesis sein. Die Programme könnten erwägen, einen öffentlichen Aufruf zur Einreichung potenzieller Themen durch Hochschulpraktiker(innen) zu starten. Es ist anzustreben, dass (trotz des verständlichen Interesses von Einrichtungen, in denen Case Studies durchgeführt werden, an einer Geheimhaltung der Ergebnisse) die Ergebnisse von Masterarbeiten publik gemacht werden.

8. Die Brückenfunktion der akademischen Programme im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sollte aber auch über die Masterarbeiten hinausgehen: Sie sollten Lehrende und Inhalte aus Forschung und Management einbinden, sie könnten auch auf die Mischqualifikationen des „institutional researchers“ Wert legen. Die hier dargestellten Überlegungen zum Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis sollten Gegenstand der Ausbildung sein.

**Frank Ziegele und Hans Vossensteyn**  
**MBA Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Hochschule Osnabrück**  
**Osnabrück, März 2017**