

Zentrale Ergebnisse

Unter den zahlreichen Instrumenten der wissenschaftlichen Qualitätssicherung und -entwicklung gibt es eines, zu dem es **kaum systematisches Wissen** gibt: Wissenschaftliche Beiräte. Diese werden hier verstanden als kollegiale Gremien, die (a) Beratungsleistungen für wissenschaftliche Einheiten bzw. Akteure erbringen und (b) mehrheitlich aus Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zusammengesetzt sind. In diesen Beiräten werden also **Wissenschaftler.innen von anderen Wissenschaftler.innen in wissenschaftlichen Fragen wissenschaftlich beraten**. Es findet eine Selbstberatung des Wissenschaftssystems statt. Damit sind die Wissenschaftlichen Beiräte, anders als z.B. Hochschulräte oder politikberatene wissenschaftliche Gremien, vollständig den **Normen des Systems Wissenschaft** verhaftet.

Solche Beiräte genießen allgemein eine positive Bewertung, sind aber zugleich ein **vor Beobachtung** gleichsam **geschützter Bereich**: Zum einen liegen kein systematisches Wissen oder empirische Daten dazu vor, ob die Beiräte die an sie gerichteten Erwartungen einlösen oder andere produktive Wirkungen haben. Zum anderen liegt die Selbstberatung der Wissenschaft außerhalb einer Erörterung, die auch Problematisierungen Raum gibt. Wissenschaftliche Beiräte innerhalb der Wissenschaft sind insofern eine **doppelte Einzigartigkeit**:

- Sie sind das einzige verbliebene Qualitätssicherungsinstrument in der Wissenschaft, das als fraglos funktionierend gilt.
- Und sie sind die einzige Beratungsform, die keinerlei Anlässe erzeugt, das tatsächliche Maß der Funktionserfüllung zu prüfen.

Es handelt sich mithin um ein **Instrument des Nachfragens, das keinen Nachfragen ausgesetzt ist**. Zugleich entstehen durch Beiräte auf der Ebene der Organisationen und der beteiligten Personen Kosten. Daher wurde hier eine entsprechende systematische Ersterkundung unternommen.

Verbreitung und Anzahl Wissenschaftlicher Beiräte

Die Beratung der Wissenschaft durch die Wissenschaft entspricht der klassischen Vorstellung der Qualitätssicherung und -entwicklung der Wissenschaft durch Selbststeuerung. Wissenschaftliche Beiräte als Beratungsorgane – als ‚kritische Freunde‘ und als Peers – entsprechen somit der **Logik des Bezugssystems Wissenschaft**. Die Perpetuierung des wissenschaftlichen Beiratswesens geschieht in dieser Logik **isomorph**: Da in einigen wissenschaftlichen Kontexten, etwa bei Zeitschriften, erfolgreich als Organisationsform etabliert, wird bei zunehmenden Ansinnen nach Qualitätssicherung und/oder -entwicklung das Muster des Beirats adaptiert.

Die Verbreitung Wissenschaftlicher Beiräten variiert je nach Wissenschaftssegment stark: zwischen null und 100 Prozent, wo sie obligatorisch sind. Eine **hochrechnungsbasierte Abschätzung** für das gesamte deutsche Wissenschaftssystem ergibt:

- Bei Fachzeitschriften sind 1.184 Beiräte aktiv,
- 463 bei Forschungsprojekten (der DFG, der vom Bund finanzierten Projektforschung, der forschungsfördernden Stiftungen sowie bei den Langzeitprojekten der Akademienunion),

- bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen (die Einrichtungen der HGF, MPG, WGL und FhG, Landesforschungsinstitute sowie Forschungsmuseen, -sammlungen und -bibliotheken) 292 Beiräte,
- 163 bei hochschulischen Instituten und Zentren,
- 157 als Jurys bei wissenschaftlichen Preisen,
- 139 bei Studiengängen,
- bei Fachgesellschaften 112 sowie
- 13 bei Förderprogrammen des Bundes oder der Länder.

Tentativ kann abgeschätzt werden, dass circa **2.500 Wissenschaftliche Beiräte** im deutschen Wissenschaftssystem aktiv sind. Dabei zeigt sich, dass es Bereiche innerhalb des Wissenschaftssystems gibt, die stark, und solche, die in geringem Maße mit Wissenschaftlichen Beiräten operieren:

■ Die erste Gruppe umfasst Fachgesellschaften (23 % Wissenschaftliche Beiräte), Fachzeitschriften mit 46 Prozent Verbreitungsgrad sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, bei denen – mit Ausnahme der Institute der Fraunhofer-Gesellschaft – Wissenschaftliche Beiräte mit Werten zwischen 40 und 100 Prozent vertreten sind. Ebenfalls zu 100 Prozent werden die Langzeitforschungsprojekte der Union deutscher Akademien der Wissenschaften und wissenschaftliche Preise durch Beiräte (hier: die Auswahljurs) unterstützt. In der Gesamtbetrachtung weisen die Einheiten dieser Gruppe eine durchschnittliche Verbreitung von 50 Prozent Wissenschaftlicher Beiräte auf.

■ Im Vergleich dazu findet sich eine geringe Verbreitung Wissenschaftlicher Beiräte bei Studiengängen und vom Bund geförderten Forschungsprojekten (jeweils 1 %), bei stiftungsgeförderten Forschungsprojekten, hochschulischen Instituten, Forschungseinrichtungen der

Fraunhofer-Gesellschaft, Förderprogrammen von Bund und Ländern (zwischen drei und sechs Prozent) sowie bei DFG-geförderten Forschungseinheiten (Forschungsgruppen und -zentren, Schwerpunktprogramme, SFBs, Exzellenzstrategie-Förderungen, ohne Einzelförderungen) mit zehn Prozent. Im Durchschnitt ergibt sich für diese Gruppe eine Durchsetzung mit Wissenschaftlichen Beiräten von zwei Prozent.

Zwei Auffälligkeiten lassen sich dem ablesen:

■ Sowohl Studiengänge als auch hochschulische Institute sind stärker bzw. häufiger der akademischen Lehre als der Forschung zuzuordnen, und beide gehören zu den Einheiten, welche die geringsten Verbreitungsgrade an Beiräten aufweisen. Dagegen sind es vor allem Forschungs- bzw. der Forschung verbundene Einheiten, die ein hohes Beiratsaufkommen haben. Das lässt sich so deuten, dass das Beiratswesen stärker in der Forschung als in der Lehre verbreitet ist.

■ Zugleich sind aber Beiräte auch bei Forschungsprojekten (mit Ausnahme der Langzeitprojekte der Akademienunion) eher selten. Hier könnte die zeitliche Begrenztheit der Forschungsstruktur eine Rolle spielen. Dafür spräche, dass auch Förderprogramme als gleichfalls temporäre Einheiten eine geringe Beiratsdichte aufweisen. Der Sonderfall Fraunhofer-Einrichtungen – sowohl dauerhaft als auch forschend – erklärt sich daraus, dass dort aufgrund der Aufgabenspezifika stärker Praxisbeiräte als Wissenschaftliche Beiräte verbreitet sind.

Kurz: **Je näher** eine wissenschaftliche Einheit **der Forschung** ist und zugleich **je dauerhafter** sie angelegt ist, **desto beiratsaffiner** ist sie. Dagegen sind Wissenschaftliche Beiräte bei Einheiten, die stärker lehrorientiert sind, und solchen, die von vornherein nur temporär existieren, eher selten.

Beiratsmerkmale und Mitgliedschaftscharakteristika

Die Mitgliedschaftscharakteristika weisen übergreifende Gemeinsamkeiten auf: **Das typische Beiratsmitglied** ist Professor, männlich, älter als 40 Jahre, hat jedoch das Pensionsalter noch nicht erreicht.

Der **akademische Status** der Beiratsmitglieder ist über alle Untersuchungseinheiten hinweg hoch: Im Durchschnitt sind 81 Prozent Professor.innen. Die **Altersstruktur**betrachtung ergibt, dass die Beiräte in der übergroßen Mehrzahl aus Mitgliedern bestehen, die aktiv im akademischen Berufsleben stehen:

- In allen Einzelerhebungen befindet sich die Mehrzahl der Mitglieder (stets mehr als 60 Prozent) in der Alterskohorte zwischen 40 und 70 Jahren.
- Der Anteil der Über-Siebzigjährigen bewegt sich größtenteils zwischen drei und fünf Prozent.

Zwar dominieren habilitierte **Männer** die Beiratsmitgliedschaften, allerdings mit Anteilen zwischen 58 Prozent und 68 Prozent weniger, als es der Anteil der **Frauen** an den Habilitierten nahelegen könnte. Abgesehen von Fachzeitschriften (mit 18 % Frauenanteil) sind weibliche Habilitierte in allen anderen wissenschaftlichen Beiräten stärker präsent als im deutschen Wissenschaftssystem insgesamt.

Die **Internationalität** variiert je nach Funktion des Beirats:

- Fachzeitschriften, die meist international ausgerichtet sind, rekrutieren auch ihre Beiratsmitglieder überwiegend international, so dass 98 Prozent ihrer Wissenschaftlichen Beiräte mindestens ein internationales Mitglied aufweisen.
- Einrichtungen wie hochschulische Institute, bei denen Beiräte neben wis-

senschaftlicher Expertise auch Kenntnisse lokaler oder nationaler organisationaler Rahmenbedingungen mitbringen müssen, rekrutieren stärker aus dem deutschen Wissenschaftssystem.

- Im Durchschnitt aller Wissenschaftlichen Beiräte haben 61 Prozent auch internationale Mitglieder.

Aufwand und Motive der Beiratsmitglieder

Für Beiratsmitglieder changiert der Nutzen je nach Beiratsausprägung. Durch Peer-Beratung sowie evaluative Tätigkeiten ergeben sich **Vernetzungseffekte**. Aufgrund der Anregungen, die man durch Beiratsmitarbeit erhält, können **Ideen weiterentwickelt** werden, oder man erlangt durch die Beiratsarbeit Kenntnis von diesen. **Erfahrungen**, z.B. über erfolgreiche Antragsstrategien oder aktuell aufkommende Themen, werden **ausgetauscht**, was wiederum der eigenen Forschungsarbeit dienlich ist. Im übrigen spielt das **professionelle Ethos** eine gewichtige Rolle und kann Nutzenüberlegungen teilweise suspendieren: Die Peer-Beratung stellt einen integralen Teil der Wissenschaftlerrolle dar.

Der **durchschnittliche Zeitaufwand pro Beiratssitzung** beträgt je Mitglied 12,2 Stunden (incl. An- und Abreise) sowie 19,3 Stunden für den oder die Koordinator.in des Beirats. Beiräte, die vornehmlich dem Reputationstransfer und damit nahezu ausschließlich der beratenen Einrichtung dienen, zeichnen sich durch minimale Zeitinvestitionen der Beiratsmitglieder aus: Rein dekorative Fachzeitschriftenbeiräte werden in der Außen-darstellung präsentiert, aber nicht durch Aktivitätsanfragen behelligt. Preisjurys werden kaum mehr als einmal pro Jahr in sehr kompaktiertem Zeitformat um Mitarbeit gebeten.

Soweit sich **Unzufriedenheiten** bei Beiratsmitgliedern mit der Beiratsarbeit einstellen, sind dafür meist einer von zwei Gründen oder aber beide maßgeblich: einerseits eine **negative Zeitbilanz**, andererseits die Wahrnehmung der Beratungsarbeit als **einflusslos**, was wiederum als Malus für die durch Beiratsaktivitäten vernutzte Zeit verbucht wird. Wenn Mitglieder eines Beirats den Eindruck der Wirkungslosigkeit gewinnen, so reagieren sie in der Regel mit stark eingeschränkter oder komplett ausbleibender Mitarbeit, jedoch kaum mit formellem Austritt. Nicht zuletzt aufgrund des professionellen Ethos bleiben sie zumindest formal meist loyal.

Mittel- und langfristig muss die Bindung der Mitglieder über ein **passendes Niveau an Einbeziehung** des Beirats in die Arbeit und Entwicklung der beratenen Einheit aufrechterhalten werden: nicht zu viel, um zeitliche Überforderung zu vermeiden; jedoch auch nicht zu wenig, um den Eindruck eines fehlenden Beratungswunsches oder -bedarfs oder von Wirkungslosigkeit zu vermeiden.

Systemischer Ressourcenaufwand

Die Wissenschaftlichen Beiräte erzeugen **direkte und indirekte Kosten**:

- unmittelbare Kosten, welche die Logistik der Beiratstätigkeiten absichern
- der Zeitaufwand der Beiratsmitglieder
- die Transaktionskosten, die in der Pflege des Verhältnisses von Beratern zu den Beratenden entstehen

Die durchschnittlichen Größen der Wissenschaftlichen Beiräte variieren je nach beratener Einheit. Eine Abschätzung ergibt, dass die etwa 2.500 Beiräte insgesamt rund **40.500 Beiratsmitgliedschaften** haben. Dies ist jedoch nicht mit der Zahl der in Beiräten tätigen Personen identisch, da häufig Mehrfachmitgliedschaften bestehen. Durchschnittlich

nimmt jede in Wissenschaftlichen Beiräten tätige Person, die an einer deutschen Einrichtung tätig ist, **2,8 Beiratsmitgliedschaften** wahr. Damit sind ca. 14.500 Wissenschaftler.innen in Wissenschaftlichen Beiräten tätig.

68 Prozent aller Beiratsmitglieder sind Wissenschaftler.innen mit ausländischer Heimateinrichtung; ohne die Beiräte der Fachzeitschriften sind es 33 Prozent. Damit werden ca. **13.200 Beiratsmitgliedschaften** von Personen wahrgenommen, die an deutschen Einrichtung beschäftigt sind.

Bleiben sowohl die ausländischen Mitglieder unberücksichtigt (da deren individueller Aufwand nicht im deutschen Wissenschaftssystem anfällt) als auch die Beiratsmitglieder ohne Professur, und werden zugleich die Mehrfachmitgliedschaften einzelner Personen (3,0 bei Zeitschriftenbeiräten und 2,4 bei sonstigen Beiräten) einbezogen, dann lässt sich festhalten: **15 Prozent der 25.643 in Deutschland tätigen Universitätsprofessor.innen** sind aktiv in das Wissenschaftliche Beiratswesen involviert (ohne Zeitschriften-Beiräte 8,5 Prozent): 3.855 insgesamt und 2.245, wenn man die Zeitschriftenbeiräte unberücksichtigt lässt.

Die Beiräte **wissenschaftlicher Zeitschriften** stellen in vielerlei Hinsicht einen Sonderfall dar, so auch hinsichtlich ihrer kontinuierlichen Arbeit. Hier muss davon ausgegangen werden, dass lediglich **etwa die Hälfte der Beiräte tatsächlich aktiv** ist. Dies berücksichtigend, ergibt sich ein Gesamtaufwand von **162.400 Stunden Arbeitszeit**, der pro Jahr für die Tätigkeit deutscher Wissenschaftler.innen in Wissenschaftlichen Beiräten anfällt.

Wird dieser Zeitaufwand in Personalkosten umgerechnet, so entsprechen die Zeitinvestitionen der deutschen Beiratsmitglieder einem finanziellen Gegenwert von gerundet **9,3 Millionen Euro** pro

Jahr. Die direkten finanziellen Aufwendungen für die Durchführung der Beiratssitzungen betragen **17,7 Millionen**

Euro pro Jahr. Damit erzeugen die Wissenschaftlichen Beiräte einen Kostenaufwand von circa **27 Millionen Euro**.

Tafel 1: Datenblatt Wissenschaftliche Beiräte im deutschen Wissenschaftssystem

Anzahl und Verbreitung Wissenschaftlicher Beiräte			
Anzahl	Forschungsprojekte, auFE, hochschulische Institute/Zentren, Preisjurs, Studiengänge, Fachgesellschaften, Forschungsförderprogramme		1.323
	Fachzeitschriften		1.184
Gesamt: rund 2.500			
Gruppierung nach Anteilen Wissenschaftlicher Beiräte	Hohe Verbreitung	auFE, Fachgesellschaften, Fachzeitschriften, Akademienunion-Langzeitprojekte, Preisjurs:	∅ 50 %
	Niedrige Verbreitung	Förderprogramme (Bund/Länder), Forschungsprojekte, auFE: FhG, Hochschulinstitute, Studiengänge:	∅ 2 %
Mitgliedschaftscharakteristika			
Altersstruktur	40–70 Jahre: jeweils mehr als 60 %		Ü70: 3–5 %
Geschlechterverhältnis (habilitierte Mitglieder)	Männer:	58 – 68 %	Sonderfall Fachzeitschriften: 82 % Männer : 18 % Frauen
	Frauen:	32 – 42 %	
Internationalität	≥ ein internationales Mitglied	Durchschnitt aller Beiräte:	61 %
		Fachzeitschriften-Beiräte:	98 %
	Anteil internationaler Mitglieder gesamt	alle Beiräte:	68 %
		ohne Fachzeitschriften:	33 %
Beanspruchung Personalressourcen			
Mitgliederzahl pro Beirat	Förderprogramme/ Fachgesellschaften: ∅ 10–20	Fachzeitschriften: ∅ 25	Alle anderen: ∅ 5–10
Beiratsmitglieder	Anzahl Mitgliedschaften bundesweit (incl. internationale Mitglieder)		alle Beiräte: 40.500
	Anzahl der Mitgliedschaften in aktiven Beiräten		alle Beiräte: 25.780
	Mehrfachmitgliedschaften		Zeitschriften: 3
	in Beiräten aktive Wissenschaftler.innen		alle Beiräte: 14.442
	davon an deutschen Einrichtungen		alle Beiräte: 5.005
	davon an deutschen Einrichtungen tätige Universitätsprofessor.innen		alle Beiräte: 3.855
	Anteil der beiratsaktiven deutschen Universitätsprofessor.innen an der Universitätsprofessorenenschaft		alle Beiräte: 15 %
Kosten Wissenschaftlicher Beiräte pro Jahr			
Kosten der Arbeitsstunden (an deutschen Einrichtungen tätige Beiratsbeteiligte)		9,3 Mio Euro	
Sachkosten (für Reisen und Versorgung)		17,7 Mio Euro	
Gesamt		27 Mio Euro	

Dieser Wert kann den Personalkosten für Professuren gegenübergestellt werden: Die 27 Millionen Euro **entsprechen 241 Vollzeit-Professuren**. Da es rund 100 Universitäten in Deutschland gibt, entspräche das etwa 2,5 Professuren pro Universität.

Funktionen, Beiratseffekte und -nutzen

Dem Aufwand, der durch das Beiratswesen anfällt, steht gegenüber, dass die Wissenschaftlichen Beiräte im Regelfall auch Nutzen stiften. Drei **Hauptfunktionen** Wissenschaftlicher Beiräte lassen sich identifizieren: Entweder werden sie

- als ‚kritische Freunde‘ beratend tätig,
- zur Leistungsevaluation eingesetzt oder/und
- für Reputationszwecke unterhalten.

Hinzu treten allerdings zwei **weitere Funktionen**:

■ Die Funktionen Wissenschaftlicher Beiräte gehen insoweit über Qualitätssicherung hinaus, als sie auch eine Art ‚**strategische Qualitätserweiterungsreserve**‘ darstellen. Wissenschaft agiert in einem kontingenten gesellschaftlichen Umfeld, und dieses formuliert verschiedene, bisweilen widersprüchliche Erwartungen an die Qualität der bzw. in der Wissenschaft. Hier bieten Beiräte die Möglichkeit, flexibel zu agieren bzw. auf externe Anforderungen zu reagieren.

■ Daneben lassen sich verschiedene latente Beiratsfunktionen festhalten, insbesondere auf der **individuellen Ebene**. Diese umfassen die Möglichkeit zum Austausch über Forschungsthemen und damit Folgekommunikationen über (bestehende oder zukünftige) Forschung bis hin zur Karriereoptimierung.

Dabei unterscheiden sich die Wissenschaftlichen Beiräte durch die Organisationsform der Einrichtung, durch sie unterhalten werden. Hier lassen sich **wis-**

senchaftliche Organisationen und die **organisierte Wissenschaft** unterscheiden:

- Wissenschaftliche Organisationen bilden den organisatorischen Rahmen wissenschaftlicher Aktivitäten und dienen den beteiligten Akteuren als zentrale Einrichtung ihres wissenschaftlichen Arbeitens.
- Die organisierte Wissenschaft dagegen umfasst Einrichtungen, die primär der Kommunikation innerhalb der relevanten Community und der Reputationsvergabe dienen.

Systematisiert man die untersuchten Beiräte entlang ihres Vorkommens sowie ihrer Funktionen, dann lassen sich **vier Beiratstypen** skizzieren:

- der funktional an wissenschaftlichen Wahrheitskriterien orientierte Beirat bei wissenschaftlichen Organisationen (z.B. bei auFE);
- der ebenfalls wahrheitsorientierte Beirat bei Einheiten der organisierten Wissenschaft (z.B. bei Fachgesellschaften),
- der reputationsorientierte Beirat bei wissenschaftlichen Organisationen (z.B. bei einzelnen Forschungsprojekten) sowie
- der reputationsorientierte Beirat in Einrichtungen der organisierten Wissenschaft (z.B. bei Wissenschaftspreisen).

Während Beiräte der wissenschaftlichen Organisationen fast durchgehend eine externe Position gegenüber der beratenden Einrichtung einnehmen, sind die Beiräte der organisierten Wissenschaft oftmals direkt an der Leistungserstellung beteiligt.

Als wesentliche Funktionen und Erwartungen sowie deren Einlösung bzw. Teilinlösung lassen sich festhalten:

■ **Kulturelle Akzeptanz und ‚gefühlte‘ Funktionserfüllung:** Wissenschaftliche

Beiräte sind eine in der Wissenschaft kulturell weitgehend akzeptierte Form der Qualitätssocherung und -entwicklung. Ein Beirat kann mit vergleichsweise überschaubarem Aufwand die Legitimität einer wissenschaftlichen Einheit bedeutsam stärken. Auch bei externen Akteuren, etwa Wissenschaftsadministratoren, werden Beiräte geschätzt. Aus deren Sicht nehmen sie eine Entlastungsfunktion wahr, da dort, wo ein Beirat existiert, gesonderte Qualitätsprüfungen nicht oder seltener vonnöten sind und solche adäquat auch kaum mit eigenen Ressourcen erbracht werden könnten. Dies stützt sich vor allem auf eine ‚gefühlte‘ Funktionserfüllung: Systematisches Wissen über die Arbeit Wissenschaftlicher Beiräte oder gar ihre Wirkungen ist kaum vorhanden.

■ **Direkte Qualitätssicherung und -entwicklung:** Es findet Qualitätsentwicklung als Gutachtungsprozess unter tendenziell gleichrangigen Kolleg:innen statt, bei der die Beiratsmitglieder als kritische Freunde agieren. Evaluativ tätige Beiräte stellen zwar Expertise bereit, die unter Umständen für Entscheidungen zuungunsten der beratenen Einrichtung relevant sein kann; dabei wird jedoch auf die Trennung zwischen Beratung (durch Beirat) und möglichem Sanktionspotenzial (durch den Adressaten der Evaluierung) geachtet.

■ **Indirekte Qualitätssicherung und -entwicklung:** Indirekt tragen die Beiratsaktivitäten zur Qualitätsentwicklung bei, indem sie – nicht zuletzt durch die Reputation der Beiratsmitglieder – für Fachfremde klare Signale wissenschaftlicher Expertise generieren. Damit helfen sie, Unterstützung für die Entwicklung der beratenen Einrichtung abzusichern. Das Einbringen von Reputation wird dabei lediglich situativ zur Qualitätssicherung eingesetzt.

■ **Organisationale Unsicherheitsabsorption:** Die Neigung zur Übernahme

erfolgreicher Instrumente der Unsicherheitsabsorption nimmt zu, je stärker in der Organisation oder ihrer Umwelt Unsicherheiten wahrgenommen werden. Organisationen absorbieren Unsicherheiten durch Entscheidungen, durch die alternative Möglichkeiten ausgeschlossen werden. Damit erzeugen Organisationen für sich selbst Sicherheit, an der sie dann nur selten rütteln, was zu einer gewissen Trägheit führt. Der Beirat als Teil eines komplexen Gebildes an Qualitätsinstrumenten kann auch zur Abweisung von externen Entscheidungszumutungen genutzt werden.

■ **Irritation versus Unsicherheitsabsorption:** Beiräte erzeugen zum einen Irritationen, indem sie durch die Beratung auf Möglichkeiten aufmerksam machen, die durch bisherige Entscheidungen der Organisation nicht berücksichtigt wurden. Auf diese Weise erzeugen sie Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation. Dieser Funktion als Generator von Irritation steht, zum anderen, die Aufgabe gegenüber, bei der Bearbeitung neuer Ereignisse mitzuwirken, die durch die Organisation selbst in ihrer Umwelt wahrgenommen werden. Diese Beratung durch den Beirat dient nicht der Sensibilisierung der Organisation, sondern dem Absorbieren von Unsicherheit, etwa durch Empfehlungen, welche als Prämissen für künftiges Handeln der Organisation behandelt werden können.

■ **Unsicherheitsabsorption bei Mittelgebern:** Das Ziel, Unsicherheit durch Beratung zu absorbieren, kann ebenso bei den Mittelgebern wissenschaftlicher Forschung verortet sein. Diese nehmen Unsicherheit in Hinblick auf ihre Kompetenz zur Einschätzung der wissenschaftlichen Qualität bzw. (Praxis-)Relevanz von Forschungsvorhaben wahr, die durch die Beratungsleistung eingehegt werden soll. Durch die Ausrichtung sowohl auf die Organisation als auch auf die jeweili-

ge Organisationsumwelt, können Beiräte diese Doppelfunktion wahrnehmen.

■ **Absichern von Veränderungen und Dämpfen von Veränderungsansinnen:** Beiräte können ebenso der Förderung wie der Verhinderung von organisationaler Veränderung dienen. Im ersten Fall unterstreicht ein Beirat die Signifikanz wahrgenommener Irritationen (z.B. aufkommender Themenfelder, neuer Methodiken, veränderter Umwelterwartungen) und erbringt durch seine Stellung des (kritischen) Freundes eine Übersetzungsleistung. Diese erleichtert es Organisationsmitgliedern, Irritationen produktiv in bestehende organisationale Kontexte einzubringen und sie entsprechend zu modifizieren. An dieser Schnittstelle kann die Distanz des Beirats zur Organisation aber auch negativ zu Buche schlagen, wenn allgemeine Trends der Organisationsentwicklung trotz fehlender konkreter Passung empfohlen werden. Dadurch, dass Beiräte jedoch keine Weisungsbefugnis besitzen, kann ihr Votum letztlich auch abgelehnt werden. Im Modus des Verhinderns von Veränderung gilt hingegen, dass ein Beirat als Verbündeter wirksam wird, der durch die Verbindung von fachlicher und symbolischer Autorität der beratenen Einheit Konfliktlasten abnimmt: Irritationen aus der Umwelt (etwa von politischen Akteuren), welche sowohl Organisation als auch Beirat als unpassend wahrnehmen, werden unter Einbezug des Beirats so gekonnt zurückgewiesen, dass diese Weigerung nicht negativ auf die Organisation zurückfällt.

Kritische Punkte und Dysfunktionalitäten

Es treten auch verschiedene kritische Punkte und Dysfunktionalitäten zutage:

■ **Beiräte und andere QS-/QE-Instrumente:** Wissenschaftliche Beiräte stellen lediglich eines von verschiedenen innerwissenschaftlichen Organen der Qua-

litätssicherung oder -entwicklung dar. Ihr Zusammenspiel mit weiteren QE/QS-Organen, insbesondere mit den in unserer Untersuchung nicht betrachteten Praxisbeiräten kann in Einzelfällen hemmend wirken.

■ **Befangenheiten von Beiratsmitgliedern:** Der Pool potenzieller Mitglieder auf den höchsten Reputationsebenen, die für Beiräte üblicherweise angefragt werden, ist begrenzt, selbst bei fortschreitender Internationalisierung der Mitgliedergewinnung. Daher kann es zu einer Ämterhäufung bei Beiratsmitgliedern kommen. Hier kann insbesondere die wissenschaftstypische Spannung von Kooperation und Konkurrenz zum Tragen kommen. Die Diskussion mit Peers eröffnet neben der Möglichkeit, wechselseitig von Expertise zu profitieren, auch die Gelegenheit, initiale Ideen in Konkurrenz weiterzuentwickeln.

■ **Der Beiratsvorsitz:** Kontextabhängig kann die Person des/der Beiratsvorsitzenden eine zentrale Funktion einnehmen, weil sie die stärkste Verbindung zur beratenen Einheit unterhält oder weil sie die eigene Rolle und damit die Richtung des gesamten Beirats stärker selbst definieren kann. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass beim Ausfall des/der Vorsitzenden eine (temporäre) Dysfunktionalität des Beirats drohen kann.

■ **Verlust der Kritikfähigkeit:** Durch eine lange Verweildauer der Mitglieder in einem Beirat kann abnehmende Distanz zur beratenen Einrichtung entstehen. *Critical friends* können so zu *best friends* werden. Diese Rollenveränderung lässt sich durch Amtszeitbegrenzung minimieren.

■ **Sichtbarer Ressourcenaufwand:** Relevant ist der Anteil der in Beiräte investierten Arbeitszeit, da diese Beiratsarbeitszeit nicht direkt für im engeren Sinne wissenschaftliche Arbeit investiert werden kann. Zwar ist davon auszugehen, dass die Beiratstätigkeiten in Teilen

auch dazu dienen, künftige wissenschaftliche Arbeiten zu verbessern oder vorzubereiten, etwa durch direkte Interaktion und Netzwerkpflege, Information über künftige Forschungsvorhaben, innovative Ansätze usw. Dennoch verbraucht die Beiratsarbeit Zeit, in der andere wissenschaftliche Tätigkeiten erst einmal suspendiert sind. Diese Zeitinvestition kumuliert besonders stark bei hochreputierlichen Mitgliedern des Wissenschaftssystems, da diese häufig in mehreren Beiräten Mitglied sind.

Ob der zeitliche Aufwand dadurch reduziert werden könnte (und damit Kapazitäten für Lehre und Forschung freigesetzt werden könnten), dass einzelne Anforderungen an Einrichtungen des Wissenschaftssystems zurückgenommen werden, ist eine grundlegende Frage im deutschen Beiratswesen – aber auch darüber hinaus. Mindestens wäre zu fragen, ob funktionale Äquivalente existieren, welche die Ressourcen des Wissenschaftssystems weniger stark beanspruchen. Diese Erwägung lässt sich aber auch wenden: Bei wissenschaftsadministrativen und -politischen Instanzen besteht eine starke Glaubensgewissheit, dass die Existenz eines reputierlichen Beirats die Qualitätsentwicklung der konkreten Einrichtung verbürge. Da das Wissenschaftssystem mit ergänzenden

Berichterstattungs- und Prüfprozeduren nicht unterversorgt ist, mag die Berufung eines Wissenschaftlichen Beirats auch eine so elegante wie pfiffige Technik sein, mit der sich wissenschaftliche Einrichtungen vor einem zusätzlichen Aufwuchs an qualitätskontrollierender Bürokratie schützen.

Will man die beiden gegenläufigen Argumente zusammenbringen, ergibt sich als Schlussfolgerung: Es bedarf einer grundsätzlichen Inventur des umfänglichen Qualitätssicherungs und -entwicklungsinstrumentariums im deutschen Wissenschaftssystem, die nicht nur dessen vermutete Leistungseffekte betrachtet, sondern diese ins Verhältnis zu den damit erzeugten Zusatzkosten setzt.

Einstweilen erscheint aufgrund ihrer Funktionsvielfalt und Adaptabilität, aber auch aufgrund von Isomorphiebestrebungen zur Unsicherheitsabsorption eine Proliferation Wissenschaftlicher Beiräte wahrscheinlich. Ob die Qualität der Beiräte – in der Peer-Beratung oder in der wissenschaftsangemessenen Evaluation – gesichert werden kann, entscheidet sich größtenteils über die Mitgliedergewinnung und angemessene -aktivierung. Dafür muss vermutlich in einzelnen Kontexten der zeitliche Ressourcenaufwand reduziert werden.