

Lothar Zechlin: Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation, Passagen Verlag, Wien 2023, 148 S. € 19,-

Planvolles und autonomes Handeln als Hochschulleitung entsteht nicht durch situatives Reagieren, sondern durch die institutionelle Selbstreflexion der Universität und die individuelle Selbstreflexion ihrer Leitung. Dafür bedarf es der theoriegeleiteten und mit der Praxis vermittelten Reflexion des eigenen Denkens und Handelns, wofür Räume geschaffen werden müssen. In der Forderung nach dieser komplexen, aber notwendigen Form der Selbstreflexion liegt die Pointe von Lothar Zechlins auf eigener langjähriger Erfahrung als Hochschulrektor beruhender Beitrag zur Entwicklung der „selbstreflexiven Universität“.

Aufgrund von Zechlins Erfahrung in universitären Führungspositionen verbindet sich in seinen Überlegungen Praktisches mit Theoretischem zu dem Aufruf, dass sich Leitungspersonlichkeiten stärker theoretisch und reflexiv mit ihrem Auftrag befassen sollen. Gelebte Autonomie wohne der Universität prinzipiell inne, müsse aber zunächst durch Führung und Management ermöglicht werden. Ein ständiger Austausch zwischen Führung und Organisation sei Voraussetzung gelungener Leitung. Um zu zeigen, wie Hochschulleitung selbst aktiv zur Schaffung einer Kultur der Selbstreflexion beitragen könne, werden zahlreiche Modelle und einige Praxisbeispiele vorgestellt.

Im ersten Kapitel diskutiert Zechlin Autonomie und Führung im Hochschulkontext. Eine autonome Universität, die zugleich handlungsfähiges Subjekt als auch gemanagtes Objekt ist, könne nur geführt werden, wenn Führung nicht als Fremdbestimmung, sondern als Teil der Selbstorganisation der Universität verstanden werde („zwei Seiten ein und derselben Medaille“). Um Autonomie der Hochschulen gegenüber Anforderungen aus Wirtschaft, Politik oder Zivilgesellschaft zu bewahren, sei eine aktive Haltung nötig, die der Hochschulleitung (die selbst die Identitäten zwischen Wissenschaftler*in und Manager*in balancieren muss) gelingen könne, indem sie Donald A. Schöns Modell des „Reflective Practitioner“s folgt:

Praktische Erfahrungen werden im Spiegel theoretischen Wissens reflektiert.

Im Folgenden untersucht Zechlin die Rolle der Hochschulforschung hinsichtlich der Selbstreflexivität. Hier ist der Pessimismus des Autors zu spüren: Die theoretischen Ergebnisse der in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern schwach vertretenen Hochschulforschung sind für die Praxis wenig fruchtbar. Forschung könne aber, anstelle von Lösungen, Ideen für Lösungswege bieten. Führungskräfte sollten die Aktionsforschung in ihren Einrichtungen fördern, um sowohl Forschung mit Praxis als auch individuelle Gedanken und Taten mit den kollektiven der gesamten Einrichtung zu verknüpfen. Auch Organisationen wie Hochschulen seien handlungsfähige Akteure, die lernen könnten, was im Sinne des Lewin'schen Modells (Unfreezing, Moving, Freezing) zunächst auf individueller, dann auf kollektiver und schließlich organisationalen Ebene zu erfolgen hat.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Sinn von Führung einer Organisation als „spezielle Dienstleistung im Interesse der Funktionsfähigkeit der Organisation“. Zechlin nutzt hier Webers Konzept der Funktionssysteme, um zu zeigen, dass der Universität neben ihren Funktionen des Generierens, Bewahrens und Weitergebens von Wissen auch die Aufgabe der Integration verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche obliegt. Aufgabe der Hochschulleitung sei es nun, diese Funktionsfähigkeit zu gewährleisten. Aus Sicht der Systemtheorie müsse auch die Hochschule die vier Parsons'schen Voraussetzungen des AGIL-Schemas (Anpassung, Zielerreichung, Integration und Aufrechterhaltung latenter Muster) zur eigenen Stabilität erfüllen. Eingedenk dieser Mechanismen könne man die Hochschulen zukunftssicher machen, indem man ihre Anpassungsfähigkeit und ihre Identität und Autonomie bewahrt, die vielen internen Ausdifferenzierungen integriert und zugleich ein kulturelles Muster beibehält.

Im vierten Kapitel untersucht Zechlin kursorisch einige der wichtigsten Theorien und Modelle des besonderen Umfelds der Tertiären Bildungseinrichtungen. Dazu gehören die „lose gekoppelten Systeme“ von Weick (1976) und die „organisierten Anarchien“ von Cohen & March (1986), in denen Entscheidungen nach dem „Mülleimer-Modell“ getroffen werden. Zechlin weist darauf hin, dass Universitäten sich lange als Institution mit übergreifenden Werten, Normen, Ritualen und nur evolutionärer Entwicklung identifizierten und im Begriff seien, zur Organisation (mit Senaten oder Fakultätsräten, Mehrheitsentscheidungen und planvollem Gestalten) zu werden. Damit dies gelingen könne, müsse gute Führung auch ambiguitätstolerant sein.

An Webers Funktionssysteme anknüpfend zitiert Zechlin das Koordinationsdreieck von Burton Clarks (1983): Die Universität steht zwischen den Einflusspolen staatlicher Autorität, Markt und akademischer Oligarchie. Hochschulen sollten dabei nicht ihre Autonomie verlieren; sie können sogar, um den Begriff von Clarks zu verwenden, „unternehmerisch“ sein. Zum Abschluss dieses Kapitels stellt Zechlin in Anlehnung an Kehm (2012) fest, dass der Erfolg einer Hochschulleitung von ihrer Fähigkeit abhängt, organisationale und institutionelle Seiten zu integrieren, und dass diejenigen, denen dies gelinge, tatsächlich „Unternehmer“ seien.

Im fünften Kapitel wird erörtert, ob und wie Führung eines sozialen Systems gelingen kann. Hier greift Zechlin auf Luhmann zurück: indirekte Signale können Irritationen im System auslösen, die ein Überdenken des Status quo bewirken und ein Neuordnen im Gesamtsystem anregen können. Zechlin stützt sich auch auf die empirischen Studien von Bielecki (2018) und Kleimann (2016). Beide zeigen, dass sich Rektor*innen und Präsident*innen in der deutschen Hochschullandschaft sich in erster Linie als *primi inter pares* fühlen und formale Macht nur ungern in Anspruch nehmen. Im letzten Kapitel wird gefragt, wo Orte und Gelegenheiten zur Selbstreflexion für die Universität liegen oder wie diese geschaffen werden können. Zechlin diskutiert hier die Rolle und Bedeutung von Willensbildungsprozessen und die Macht von universitären Ritualen.

Lothar Zechlin ist es mit diesem Band geglückt, zum lustvollen Nachdenken anzuregen. Die liebe- und teils humorvolle philosophisch-wissenschaftliche Herangehensweise lässt das Lesen zum Vergnügen werden. Die persönliche Erfahrung des Autors verleiht diesem Buch seine besondere Qualität; dabei gelingt es Zechlin, niemals altklug, paternalistisch oder anekdotisch aufzutreten. Hilfreich zum Verständnis wären jedoch konkretere Probleme und Beispiele gewesen. Vor allem aber hätte eine internationale Perspektive bereichernd sein können, da Führung und Management von Hochschulen keine allein deutsche Herausforderung sind.

Annemarie Deser (Mainz), Susan Harris-Huemmert (Ludwigsburg)

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Uwe Grelak

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62,

D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt Redaktion: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-97-7

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich vor allem dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

Abbildung vordere Umschlagseite: Fotograf Andrii Yalanskyi (shutterstock, Stock-Foto ID: 1422676346)

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung Impulse aus der Hochschulforschung

Sigrun Nickel, Anna-Lena Thiele:

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Ein Themenschwerpunkt
mit Beiträgen der 18. GfHf-Jahrestagung..... 7

Eva Barlösius:

Die gegenwärtige Tragödie wissenschaftlicher Kollektivgüter.
Ein Plädoyer dafür, das Problem verantwortungsvoll zu lösen 16

Lothar Zechlin:

Gesellschaftskrise und Hochschulentwicklung. Zur Verbindung von
Responsivität und Autonomie der Hochschule..... 29

Joachim Nettelbeck:

Wissenschaft und Verwaltung, natürliche Gegner? Plädoyer für die
Neugestaltung staatlicher Rahmenbedingungen..... 43

Antje Wegner, Christoph Thiedig, Kerstin Janson, René Krempkow:

Evidenzinformierte Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus
der Transfer- und Verwendungsforschung 49

Julia Rathke, Susan Harris-Huemmert:

Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an
Hochschulen in Deutschland. Wissenstransfer zwischen
Wissenschaft und Verwaltung..... 68

Linda Vogt:

Forschungsergebnisse – und dann? Promotoren als Schlüssel für
den Transfer von Forschungsergebnissen in die Hochschulpraxis 82

Sigrun Nickel, Nicolas Reum:

Einwegkommunikation statt Austauschprozess. Analyse des
Wissenstransfers zwischen der Hochschul- und
Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement 92

*Björn Möller, Elke Bosse, Viktoria Jäger, Sabine Lauer,
Grit Würmseer, Uwe Wilkesmann:*

Einflussfaktoren der Nutzung von Erkenntnissen aus der Wissenschafts-
und Hochschulforschung in den Landeswissenschaftsministerien 108

<i>Andreas Beer, Daniel Hechler, Peer Pasternack:</i> Kaum gehört und kaum gefragt. Transfererfahrungen der Hochschul- forschung am Beispiel der Besoldungsreform ab dem Jahr 2000.....	122
<i>Kerstin Janson:</i> Wie kann Transfer in Hochschule, Politik und Gesellschaft gelingen? Evaluation einer Transferstrategie am Beispiel eines Forschungsprojektes in der Hochschulforschung.....	138
<i>Ulrich Schmoch, Michael Hölscher, Philipp Komaromi, Hendrik Berghäuser:</i> Wissenstransferprofile in Deutschland. Fächerspezifische Unterschiede an Universitäten.....	157
<i>Isabel Roessler, Saskia Ulrich, Bianca Brinkmann, Cort-Denis Hachmeister, Melanie Rischke:</i> Soziale Innovationen aus Hochschulen. Förderung einer besonderen Form des Wissenstransfers.....	174

FORUM

<i>Kathrin Dieterle, Michael Kühl, Susanne Kühl:</i> Das soziale Kippelement Bildungssystem aus der Sicht von Studierenden. Studentische Perspektiven zu Klimabildung und Umweltengagement an Schule und Universität.....	189
--	-----

PUBLIKATIONEN

Lothar Zechlin: Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation (Annemarie Deser, Susan Harris-Huermann)	205
Jenseits von Diversity – diesseits der Diskriminierung. Postkoloniale Interventionen in Wissenschaft und Hochschule im Spiegel gegenwärtiger Neuerscheinungen (Julia Reuter, Tabea Mildenberger, Monica van der Haagen-Wulff)	208
<i>Peer Pasternack, Uwe Grelak:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945... Allgemeines und thematisch Übergreifendes (220) • Gesellschafts-/Sozial- und Geis- teswissenschaften (227) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur (245) • Naturwissenschaften (249) • Medizin und affine Fächer (252) • Regionales und Lokales (254)	220
Autorinnen & Autoren	259

Autorinnen & Autoren

Eva Barlösius, Prof. Dr. phil., Soziologin, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie, Gründerin des LCSS und Sprecherin des Forum Wissenschaftsreflexion. eMail: e.barloesius@ish.uni-hannover.de

Andreas Beer, Dr. phil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: andreas.beer@hof.uni-halle.de

Hendrik Berghäuser, Dr. pol., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Wissenschaftlicher Projektleiter am Competence Center Politik und Gesellschaft. eMail: Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de

Elke Bosse, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: bosse@his-he.de

Bianca Brinkmann M.A., British and American Studies, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: bianca.brinkmann@che.de

Annemarie Deser M.A. M.A., Studium der Kulturanthropologie, vergleichende Sprachwissenschaften und Soziologie sowie Studium Gebärdensprachdolmetschen, Mitarbeiterin der Arbeitsstelle Kleine Fächer im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. eMail: deser@uni-mainz.de

Kathrin Dieterle, approb. Zahnmedizinerin, Promotion im Bereich Zahnmedizin der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm zum Umweltbewusstsein von Studierenden. eMail: kathrin.dieterle@uni-ulm.de

Uwe Grelak M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

Monica van der Haagen-Wulff, Dr., Lehrkraft für besondere Aufgaben am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: m.haagen-wulff@uni-koeln.de

Cort-Denis Hachmeister, Dipl.-Psych., Psychologe, Senior Expert Datenanalyse, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: cort-denis.hachmeister@che.de

Susan Harris-Huermann, Prof. Dr. phil., Professorin für International Educational Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und Leiterin des Instituts für Bildungsmanagement und der Abteilung für Internationales Bildungsmanagement; seit August 2022 Projektleiterin AGICA. eMail: susan.harris-huermann@ph-ludwigsburg.de

Daniel Hechler M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Michael Hoelscher, Prof. Dr. phil., Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachgebiet: Soziologie. eMail: hoelscher@uni-speyer.de

Viktoria Jäger M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für HochschulBildung (zhb). eMail: viktoria.jaeger@tu-dortmund.de

Kerstin Janson, Dr. rer. oec., Wirtschaftswissenschaftlerin, Head of Research & Transfer an der IU Internationale Hochschule, Teilprojektleitung im Projekt NuDHe und Teilprojektleitung KaWuM Transfer (2019–2022). eMail: kerstin.janson@iu.org

Philipp Komaromi, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. eMail: komaromi@uni-speyer.de

René Krempkow, Dr. phil., Soziologe, Senior Scientist und Senior Manager an der IU Internationale Hochschule und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). eMail: rene.krempkow@iu.org

Michael Kühn, Prof. Dr., Professor für Biochemie, Direktor des Instituts für Biochemie und Molekulare Biologie und Vizepräsident für Kooperationen der Universität Ulm. eMail: michael.kuehl@uni-ulm.de

Susanne Kühn, Prof. Dr., Dipl.-Biologin, Master of Medical Education (MME), Arbeitsgruppenleiterin an der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm. eMail: susanne.kuehl@uni-ulm.de

Sabine Lauer, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für HochschulBildung (zhb). eMail: sabine.lauer@tu-dortmund.de

Tabea Mildenerberger M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: t.mildenerberger@uni-koeln.de

Björn Möller, Dr. phil., stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: b.moeller@his-he.de

Joachim Nettelbeck, Dr. phil., ehemaliger Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin. eMail: jn@wiko-berlin.de

Sigrun Nickel, Dr., Leiterin Hochschulforschung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: sigrun.nickel@che.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Julia Rathke, Dr. rer. Soc., Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg im Projekt AGICA. eMail: julia.rathke@ph-ludwigsburg.de

Nicolas Reum, Dr., Senior Projektmanager beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: nicolas.reum@che.de

Julia Reuter, Prof. Dr., Professorin für Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

Melanie Rischke M.A., Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Kulturwissenschaften, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: melanie.rischke@che.de

Isabel Roessler, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: isabel.roessler@che.de

Ulrich Schmoch, Prof. Dr. phil., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Senior Scientist am Competence Center Neue Technologien. eMail: Ulrich.Schmoch@isi.fraunhofer.de

Christoph Thiedig M.A., Soziologe und Wissenschaftsforscher, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: thiedig@dzhw.eu

Anna-Lena Thiele M.Sc., Senior Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: Anna-Lena.Thiele@CHE.de

Saskia Ulrich, Dipl.-Soz., Soziologin, Senior Expert Evaluationsmethoden, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: saskia.ulrich@che.de

Linda Vogt M.A., Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungstransfer der Hochschule Biberach. eMail: vogt@hochschule-bc.de

Antje Wegner, Dr. rer. nat., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: wegner@dzhw.eu

Uwe Wilkesmann, Prof. Dr., Direktor des Zentrums für HochschulBildung (zhb) an der TU Dortmund und Lehrstuhlinhaber Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement. eMail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

Grit Würmseer, Dr. phil., geschäftsführende Vorständin des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: wuermseer@his-he.de

Lothar Zechlin, Prof. Dr. jur., Hochschulpräsident und Prof. für Öffentliches Recht i.R., Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft. eMail: lothar.zechlin@uni-due.de