Lothar Zechlin

Die selbstreflexive Universität

Führung und Management einer autonomen Organisation

Passagen Verlag

Führung und Management stehen als zentrale Bestandteile der Selbststeuerung von Universitäten vor vielfältigen Herausforderungen, zu deren Bewältigung Leitungskräfte wie auch Universitäten Orte der Selbstreflexion benötigen. Denn gelebte Autonomie entsteht nicht von selbst – die Entwicklung von Fähigkeiten und Formaten für das eigenverantwortliche Handeln der Universität muss planvoll und systematisch angelegt sein, um positive Wirkungen zu entfalten. Wie das geht, ist eine Frage der Theorie ebenso wie der Praxis, die einander inspirieren sollten. Anhand von Beispielen diskutiert das Buch Ansätze aus der Systemtheorie und Handlungstheorie, die anregende Beiträge zur Reflexion der Praxis im Spannungsverhältnis von Organisation und Institution liefern.

Lothar Zechlin ist Professor für Öffentliches Recht i. R. am Institut für Politikwissenschaft der Universität Duisburg-Essen, deren Fusion er als Gründungsrektor managte. Zuvor leitete er die Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg sowie die Karl-Franzens-Universität Graz.

DIE SELBSTREFLEXIVE UNIVERSITÄT

PASSAGEN

WISSENSCHAFT – TRANSFORMATION – POLITIK

Wissenschaft – Transformation – Politik

Herausgegeben von
Eva Barlösius, Günther R. Burkert,
Wilhelm Krull, Antonio Loprieno,
Peter Parycek

Lothar Zechlin

Die selbstreflexive Universität

Führung und Management einer autonomen Organisation

Passagen Verlag

Deutsche Erstausgabe

Mit freundlicher Unterstützung der Universität
für Weiterbildung Krems.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-7092-0486-3
© 2023 by Passagen Verlag Ges. m. b. H., Wien
http://www.passagen.at
Grafisches Konzept: Ecke Bonk
Satz: Passagen Verlag Ges. m. b. H , Wien
Druck: Ferdinand Berger und Söhne GmbH, 3580 Horn

Inhalt

Vorwort 11

1. Der Grundgedanke 15

2. Wissenschaft und Praxis
in der Führung von Universitäten 25

3. Der Sinn von Führung
einer Organisation 43

4. Besonderheiten der
Universität als Organisation 59

5. Führung als Beeinflussung
der Organisation 79

6. Orte für Selbstreflexivität
in der Organisation 99

Resümee 117

Annotierte Literatur 121

Literatur 125

Vorwort

Dieses Buch beruht auf Erfahrungen, die ich im Verlauf von 16 Jahren in Führungspositionen von Universitäten gemacht habe, wobei ich das Glück hatte, danach noch einige Jahre in der Wissenschaft arbeiten und meine Erfahrungen reflektieren zu können. Sein Ziel besteht deshalb darin, auch heutige Führungskräfte dazu anzuregen, sich bei der Reflexion ihrer praktischen Erfahrungen auf die Beschäftigung mit Organisationswissenschaft einzulassen. Sie lägen damit ganz auf der Linie des 1933 aus Deutschland vertriebenen Organisationspsychologen Kurt Lewin und seiner Feststellung „There is nothing more practical than a good theory" (1952: 169). Nicht in Managementtrainings oder dem Nachahmen von Managementmoden, sondern in der Verbindung von Theorie und Praxis liegt jenes Feld, in dem Führungskräfte ihre Rolle bewusst entwickeln können. In diesem Sinne ist das Buch ein Aufruf zum „Selber Denken".

Der Argumentationsgang besteht aus drei Schritten in sechs Kapiteln:

In den beiden ersten Kapiteln werden die Grundgedanken der selbstreflexiven Universität und der selbstreflexiven Hochschulleitung erläu-

tert. Die These lautet, dass die Autonomie zwar der Hochschule (nicht der Hochschulleitung!) „gehört“, aber durch Führung und Management in der Hochschule ermöglicht werden muss. Daraus erklärt sich der Gedanke einer doppelten Selbstreflexivität von Hochschule und Hochschulleitung.

Die beiden mittleren Kapitel befassen sich mit der Universität als Organisation. Entsprechend dem Gedanken von Führung und Organisation als „zwei Seiten derselben Medaille“ (Wimmer 2012 b: 47 f.) müssen Hochschulleitungen ein Verständnis von der anderen Seite besitzen, um Einfluss auf sie nehmen zu können. Zentral hierfür ist der Gedanke von der Organisation als sozialem System, das mit seinen Umwelten in einem ständigen Austausch steht, dabei aber nicht in ihnen aufgeht, sondern seine Grenzen aufrechterhält und ständig neu justiert. Hierzu muss es seine Identität, das „Selbst“ der Universität, herausbilden.

In den beiden letzten Kapiteln werden Modelle und Anwendungsbeispiele für die praktische Umsetzung diskutiert, die weitgehend auf eigenen Erfahrungen beruhen. Am Schluss steht ein kurzes Resümee, das auch schon zu Beginn gelesen werden kann, wenn die Entscheidung ansteht, ob die weitere Lektüre lohnend erscheint oder nicht.

Im Zentrum steht die Frage, wie Führungskräfte in der Organisation zu einer Kultur der Selbstreflexivität beitragen können. Der theoretische Bezugsrahmen, in dem die eigene Rolle entwickelt werden kann, besteht deshalb nicht in

der Personalführung (Haller 2021; Werth, Steidle 2021; Becker 2022), sondern in den Organisationswissenschaften. Dabei stehen systemtheoretische Ansätze im Vordergrund, die allerdings mit handlungstheoretischen Perspektiven verbunden werden. Ein solches Vorgehen ist nur zu rechtfertigen, wenn es nicht zu einer Verwässerung inkompatibler Theorien, sondern einer plausiblen Nutzung theoretischer Anschlussstellen führt (vergleiche zu der Gefahr des „theoretischen Eklektizismus" Kleimann 2016: 55 f.). Da diese leichter in den Grundgedanken als in den Feinheiten zu finden sind, beziehen sich die Erläuterungen auch auf ältere Werke aus der System- und Organisationstheorie. Ob die Verbindung gelingt, hängt nicht zuletzt von der Fantasie und Kreativität, also dem „Selber Denken" der Führungskräfte ab. Es geht dabei aber immer um die Praxis und nicht um die Weiterentwicklung der Wissenschaft. Das Buch beansprucht nicht, einen eigenständigen Beitrag zur Wissenschaft zu leisten, sondern die „Selbstverortung" von Führungskräften zu unterstützen, die Praktiker bleiben, aber Freude an der Beschäftigung mit Theorie haben.

Unter „Organisation" wird der klassische Typus der Universität verstanden, die ihre Identität aus der Verbindung von Forschung und Lehre bezieht, ein breites Fächerspektrum umfasst und erkenntnisgetrieben arbeitet. Während in Österreich und in der Schweiz Universitäten und Fachhochschulen noch klar geschieden sind, bewegen sie sich in Deutschland aufeinander zu, sodass auch die sprachliche Unterscheidung verschwimmt.

Selbst der DHV heißt „Deutscher Hochschulverband“, obwohl er nur Universitätsangehörige umfasst, wohingegen in der „European University Association“ auch Fachhochschulen Mitglieder sind. Sprachlich ist deshalb mal von Universitäten die Rede, so zum Beispiel im Titel, mal aber auch von Hochschulen, weil die Problemlage für eine zunehmende Anzahl unter ihnen ähnlicher wird.

Am Schluss dieses Vorwortes steht ein großer Dank an eine Reihe von Freundinnen und Freunden, die das Manuskript in unterschiedlichen Phasen seiner Entstehung kritisch kommentiert und dadurch zu seiner Verbesserung beigetragen haben. Ich danke Wilfried Müller, Ada Pellert, Luzia Truniger sowie Maximiliane und Uwe Wilkesmann dafür, dass sie diese Mühe auf sich genommen haben. Ihr wart mir alle eine große Hilfe! Ebenso gilt mein Dank Eva Barlösius und Günther R. Burkert, die den Anstoß zum Schreiben dieses Buches gegeben haben, sowie Wolfgang Pauser für das umsichtige und freundlich nachfragende Lektorat.

1. Der Grundgedanke

> Die Universität bewegt sich „inmitten der Gesellschaft, die über sie streitet. Die Lösungen wird sie jedoch nur selbst finden können."
>
> *Dirk Baecker*

Die These

Durch die Politik der Autonomie soll das eigenverantwortliche Handeln *der* Hochschule gestärkt werden, diese Fähigkeit entsteht aber nicht von alleine, sondern muss durch Führung und Management *in der* Hochschule geschaffen werden. Die autonome Hochschule ist handlungs- und entscheidungsfähiges Subjekt und „gemanagtes" Objekt zugleich. Diese spannungsreiche Beziehung auszubalancieren ist Aufgabe der Hochschulleitung, in der sich die Subjekt-Objekt-Beziehung mit einer anderen Akzentuierung wiederholt: Sie ist beim Ausfüllen ihrer Leitungsrolle Subjekt, hat es aber mit der Hochschule nicht mit einem passiven, knetbaren Objekt, sondern einem ebenfalls eigenwilligen Subjekt zu tun. Ihr kommt die Schlüsselfunktion in dieser Konstellation zu, sie stellt deshalb die Zielgruppe dieses Buches dar.

Die Aufgabe wird lösbar, wenn Hochschulleitungen ein Selbstverständnis entwickeln, in dem Führung nicht als Ausdruck der Fremdbestimmung der Hochschule, sondern als Teil ihrer Selbstorganisation begriffen wird. Führung und Organisation stellen dann „zwei Seiten

ein und derselben Medaille“ dar, Führung wird „eine organisationale Fähigkeit, spezialisiert auf Fragen der Selbstentwicklung der Organisation“ (Wimmer 2012 b: 47 f.). Das ist ein faszinierender Gedanke, der einem ökologischen Verständnis ähnelt, in dem die Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur nicht *gegen* sie, sondern *mit* ihr geführt wird. In dieser Sichtweise wird durch Führungshandeln „nicht auf das System eingewirkt, sondern mit dem System gearbeitet“ (Probst, Gomez 1993: 5). Hochschulleitungen müssen sich in der Gestaltung ihrer Beziehung zu der Organisation auf *deren* Logiken einlassen, um ihr Handeln beeinflussen zu können.

Um ihre Rolle reflektieren und entwickeln zu können, benötigen Hochschulleitungen Wissen über die andere Seite der Medaille, die Hochschule als Organisation. Auch die Hochschulen selbst benötigen in den Mechanismen ihrer Entscheidungsbildung Orte der Selbstbeobachtung, um ihre Autonomie wahrnehmen zu können. Der Grundgedanke des Buches lässt sich deshalb mit den Worten „Entwicklung durch Selbstreflexivität“ bezeichnen: Indem Hochschulleitungen ihre Führungsrolle im Spiegel von Organisationstheorie reflektieren, können sie dazu beitragen, dass sich auch die Hochschulen zu selbstreflexiven Akteuren entwickeln. So ließe sich die Autonomie der Hochschulen mit der Autonomie ihrer Führungskräfte verbinden.

Als vor rund einem Vierteljahrhundert die Politik der Hochschulautonomie eingeleitet wurde, war das nicht nur ein politisch propagiertes Zukunftsprojekt, sondern auch ein von wissenschaftlicher Reflexion begleitetes. In Deutschland beruhte das 1994 von der Volkswagenstiftung gestartete Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung" auf der Studie *Autonomie mit Augenmaß – Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten* des Wirtschaftswissenschaftlers und früheren Präsidenten der Universität Gießen Karl Alewell (Alewell 1993). In Österreich stellte der im Jahr 2000 erschienene Band *Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten* (Titscher, Winckler et al. 2000) mit insgesamt 18 Studien die intellektuelle Grundlage des 2002 verabschiedeten Universitätsgesetzes dar.

Die damals eingeleitete Politik der „Autonomisierung" (ein paradoxer Begriff: „Ich autonomisiere Dich") verlagerte den Schwerpunkt der staatlichen Hochschulsteuerung von detaillierten Haushaltstiteln, ministeriellen Erlassen und Berufungen auf eine Art Globalsteuerung mit Zielvereinbarungen und Wettbewerb. Dies brachte eine Eigenverantwortung der Universität für das Ausfüllen der neuen Freiräume mit sich, worin auch das eigentlich Ziel der Reform lag. Die Hoffnung war, dass diese nicht nur negativ „Entfesselung" (Müller-Böling 2000), sondern auch positiv Entwicklung von Identität und Motiva-

tion bedeuten und zu einer stärkeren korporativen Handlungs- und Leistungsfähigkeit führen würde. Die Veränderung in der externen Governance von Hochschulen zog somit auch Veränderungen in der internen Governance nach sich, konkret: Die neuen Hochschulgesetze erhöhten die Steuerungsfähigkeit der Hochschulleitungen und schwächten dadurch die professionelle Selbstorganisation mit ihrer starken Stellung der Professoren.

Diese internen Veränderungen stießen von Anbeginn auf harte Kritik. In den schlimmsten Befürchtungen wurde die alte Steuerung der Ministerialverwaltung durch die neue Steuerung der Hochschulleitung lediglich ersetzt, sodass „der Feind nunmehr im eigenen Haus" stand (Pellert 1999). Ein langjähriger Hochschulmanager resümiert die Entwicklung für Deutschland:

> Aus externer Sicht und aus der Sicht der Hochschulleitungen und der sie repräsentierenden HRK wird als wesentlicher Erfolg die Stärkung der Strategiefähigkeit der Hochschulen angesehen, die als Voraussetzung maßgeblich zum Gelingen der Exzellenzinitiative beigetragen hat. [...] Dem steht die Sicht der durch die Verschiebung der Entscheidungskompetenzen um ihre Mitwirkungsmöglichkeiten besorgten Mitglieder der Universität gegenüber. Aus dieser Sicht besteht der Autonomiegewinn der Hochschulen nur in einem Autonomiegewinn der Hochschulleitungen. Aus dieser Perspektive stellt sich die Organisationsreform als eine Gefährdung ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit dar, die mit einem bis zur Indolenz reichenden Motivationsverlust verbunden sein kann (Sandberger 2022: 21).

In den Kontroversen ging es weitgehend um die Entscheidungsstrukturen, das Führungshandeln

als eigenständiger Faktor neben den Strukturen kam nicht in den Blick. Sehr deutlich wird dieser strukturelle Bias in der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu den Anforderungen, die von dem Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit an die Hochschulorganisation ausgehen (Gärditz 2009; Zechlin 2021). Dreh- und Angelpunkt für die Organisationsgestaltung ist die *personale* Autonomie der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen (in Deutschland, anders als in Österreich, mit einer besonderen Gewichtung der Professoren und Professorinnen), die gegen Hierarchisierung und Zentralisierung in der Hochschulorganisation geschützt werden soll. Es handelt sich um eine *defensive* Perspektive, in der *Die Hochschule als Gefahr für die Wissenschaftsfreiheit* erscheint (Sieweke 2011). Dieses Buch stellt demgegenüber eine *aktive* Perspektive in den Vordergrund. Im Zentrum steht die *korporative* Autonomie der Hochschule, die gegenüber den zunehmenden Anforderungen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik antwortfähig sein muss. Der dazu erforderliche *Prozess des Organisierens* (Weick 1995) erfolgt in den Hochschulen

nicht mehr nur über Lehrstühle, sondern auch über Fachgruppen, zentrale wissenschaftliche Einheiten, Forschergruppen, Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs u. v. m. Vielfach sind hochschulinterne und hochschulübergreifende Forschungsallianzen wie Exzellenzcluster, Graduiertenschulen und Schools etc. entstanden. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind – fächerspezifisch in unterschiedlicher Ausprägung – zunehmend auf Wissenschaft ermöglichende Infrastrukturen wissenschaftlicher, technischer und administrativer Art angewiesen (Forum Hochschulräte 2017).

Korporative Antwortfähigkeit erfordert ein überindividuelles Zusammenwirken der Hochschulmitglieder, das nicht spontan entsteht, sondern bewusst entwickelt werden muss. Darin liegt die Aufgabe von Führung.

Eine Paradoxie des Führungsverständnisses von den zwei Seiten ein und derselben Medaille liegt allerdings „genau darin, dass das Wirksamwerden von Führung eine asymmetrische Beziehungskonstellation braucht", die „im Alltag aber ein Stück weit unsichtbar" gemacht werden muss. Weil sie auf „diese akzeptierte Einfluss- und Machtdifferenz" angewiesen ist, zählt es „zur besonders herausfordernden Eigenart von Führung, dass sie durch die Art ihrer Ausübung für diese Asymmetrie organisationsintern die erforderliche Akzeptanz und Glaubwürdigkeit schafft" (Wimmer 2012 b: 52, 54 f.). Hierzu trägt Reflexivität, sowohl der Führungskräfte selbst wie auch der Organisation, bei.

Reflexive Führungskräfte

Damit Führungskräfte in der Lage sind, ihre Handlungsspielräume zu bestimmen und auszufüllen, müssen sie ein Selbstverständnis für die Gestaltung der eigenen Rolle entwickeln. Das ist nicht einfach. Mitglieder von Hochschulleitungen (und erst recht Dekaninnen und Dekane) kommen so gut wie ausschließlich aus der Wissenschaft. Das ist einerseits gut so, denn es sichert die Vertrautheit mit den Denkweisen des