



# Professionalisierung des Hochschulmanagements und Selbstreflexion

KaWuM-Abschlussstagung

8./9. September 2022  
Speyer

Prof. Dr. Lothar Zechlin



These: Professionalisierung ➡ Selbstreflexivität ➡ Wissenschaft

1. „Hybride“ Organisationen und Management
2. Professionalisierung und Selbstreflexivität
3. Welche Wissenschaft?
4. Fazit



## Hybriden Organisation und Management

1. „Hybride Leitung einer hybriden Organisation“, „Strukturhomologie“ (Kleimann)

Führung/Management und Organisation als „zwei Seiten ein und derselben Medaille“. Es wird „nicht auf das System eingewirkt, sondern mit dem System gearbeitet“ (Wimmer, Gomez)

2. „Besondere“ Organisation  
„Lose Kopplung“, keine „complete organization“ (NPM)  
Defensive Perspektive: Organisation → Management

3. „Hybride“ Organisation  
Lockerung der Bindung an die Funktionssysteme, „intersystemisch“  
Aktive Perspektive: Management → Organisation



## Professionalisierung und Selbstreflexivität

1. Wie entsteht professionelles Handlungswissen? („The Reflective Practitioner“, D. Schoen)
  - „Knowing-in-action“; Implizit
  - „Reflection-in-action“: Explizit, mündlich, beschränkt auf Beteiligte
  - „Reflection-on-action“: Explizit, auch schriftlich, Auseinanderfallen von Handlungs- und Kommunikationssystem
  - „Knowledge-in-action“; Explizit, verfestigt
  
2. Selbstreflexivität und Wissenschaft
  - Nur „Kunst“, oder auch „Wissenschaft“?
  - Vergleich mit Professionen der JuristInnen (Rechtsdogmatik), MedizinerInnen, LehrerInnen
  - Welche Wissenschaft? Enge Koppelung, Training vs. Lose Kopplung, Reflexivität



## Welche Wissenschaft?

Autonomie der Wissenschaft beginnt erst dort, wo sie „nicht nur die Fragen und Probleme, also die Krisen untersucht und behandelt, die eine scheiternde Praxis an sie heranträgt, sondern darüber hinaus gerade auch das in Frage stellt, [...] wovon die Praxis problemlos überzeugt ist und was sie wie selbstverständlich für geltendes Erfahrungswissen hält.

Wissenschaft beginnt als autonome und systematische Wissenschaft erst dann zu sein, wenn sie wie selbstverständlich gewissermaßen künstlich in Zweifel zieht, was der Praxis nicht fraglich ist“ (Oevermann 2005: 27 f.)



## Fazit für

1. Steuerungstheorie
  - Systemtheoretische Grundannahmen sind *empirisch* in Frage gestellt
  - Akteurtheoretische „Ergänzung“ (Schimank), 3 Ebenen
2. Forschung
  - Wie weit geht das? Profilbildung und das „unternehmerische Selbst“
  - Beispiele: Privathochschulen, Cancel Culture u.a.
3. Weiterbildung
  - Organisation und Umwelt (*gesellschaftliche* Verantwortung des Managements)
  - Institutional Research, Aktionsforschung
4. Strukturhomologie: Selbstreflexivität (auch) der Organisation