

# Gesellschaftskrise und Hochschulentwicklung

## Zur Verbindung von Responsivität und Autonomie der Hochschule

**Lothar Zechlin**  
Duisburg-Essen

Die Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung 2023 stand unter dem Motto „Das Zusammenspiel von Hochschulforschung und Hochschulentwicklung“. In der Hochschulentwicklung stellt sich die Aufgabe, durch Führung und Management dazu beizutragen, dass Hochschulen die an sie gerichteten gesellschaftlichen Anforderungen in einer zufriedenstellenden Weise beantworten, ohne dabei die Autonomie des Wissenschaftssystems auf dem Altar gesellschaftlicher Nützlichkeit zu opfern. Diese Verbindung herzustellen ist allerdings nicht einfach. Der Blick richtet sich deshalb auch auf die Hochschulforschung, aus deren theoretischen Grundlagen und empirischen Erkenntnissen, so die Hoffnung, sich produktive Anregungen für diese Aufgabe ergeben könnten. Auch dort muss die spannungsreiche Beziehung von Responsivität und Autonomie aber zunächst einmal konzeptionell erfasst werden, wenn das zu der Praxis der Hochschulentwicklung beitragen soll.

Das Ziel dieses Beitrages besteht darin, diese Zusammenhänge genauer zu beleuchten und dadurch für das Führungshandeln in Hochschulen nutzbar zu machen. Er argumentiert zunächst, dass die tiefgreifenden Umbrüche in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft der letzten Jahre auch die Erwartungen an die Hochschulen verändern. Sie werden dringlicher und widersprüchlicher zugleich, sodass es für die Hochschulen schwieriger wird, bei ihrer Beantwortung „das Heft in der Hand zu behalten“. Für die Hochschulforschung bedeutet dies, dass die Beziehungen zwischen Hochschule und Gesellschaft wieder ein interessantes Untersuchungsfeld werden dürften.

Das Ziel dieses Beitrages besteht darin, diese Zusammenhänge genauer zu beleuchten und dadurch für das Führungshandeln in Hochschulen nutzbar zu machen. Er argumentiert zunächst, dass die tiefgreifenden Umbrüche in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft der letzten Jahre auch die Erwartungen an die Hochschulen verändern. Sie werden dringlicher und widersprüchlicher zugleich, sodass es für die Hochschulen schwieriger wird, bei ihrer Beantwortung „das Heft in der Hand zu behalten“. Für die Hochschulforschung bedeutet dies, dass die Beziehungen zwischen Hochschule und Gesellschaft wieder ein interessantes Untersuchungsfeld werden dürften.

Für das Verständnis dieser Beziehungen, so der zweite Argumentationsschritt, ist die Beschäftigung mit der gesellschaftlichen Differenzierungstheorie wichtig. In ihr wird nämlich die Rolle von Organisationen

und somit auch von Hochschulen als Vermittlerinnen zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken von Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Moral u.a. deutlich.

Diese Überlegungen werden um empirische Erkenntnisse aus dem Kulturmanagement ergänzt, das in ähnlicher Weise wie das Hochschulmanagement in dem Spannungsverhältnis zwischen Autonomiebewahrung freier Kunst und Abhängigkeit von der Gesellschaft steht. Im Schlussteil geht es um die Frage, wie diese Überlegungen für die Praxis des Hochschulmanagements fruchtbar gemacht werden können. Dazu wird auf den Ansatz der Aktionsforschung verwiesen, dessen Ausgangspunkt in der Aufforderung des Sozialpsychologen Kurt Lewin liegt, „Handeln, Forschung und Erziehung als ein Dreieck [zu] betrachten . . ., das um jeder seiner Ecken willen zusammenzuhalten ist“ (Lewin 1953; 291).

## **1. Die gesellschaftliche Vereinnahmung der Hochschulen**

Unter Stichworten wie zum Beispiel „lose Kopplung“ oder „professionelle Organisation“ war der Blick in dem Zusammenspiel von Hochschulforschung und Hochschulentwicklung lange Zeit hauptsächlich nach innen, nämlich auf die Besonderheiten gerichtet, die das Management einer Hochschule von dem einer „normalen“ Organisation unterscheiden. Den Blick hingegen nach außen zu richten, nämlich auf die Beziehungen zwischen Hochschule und Gesellschaft, und sich entsprechend mit Gesellschaftstheorie zu beschäftigen, scheint demgegenüber für Hochschulmanager\*innen nicht unmittelbar naheliegend zu sein.

In der Gesellschaft selbst nimmt das Interesse an Gesellschaftstheorie durchaus zu. Das Zusammenkommen multipler Krisenerfahrungen in den letzten Jahren – von der Finanz- und Wirtschaftskrise über die Coronapandemie, Migration, globale Erwärmung bis zu den Kriegen in der Ukraine und der Nahost-Region – hat die nach dem Ende des kalten Krieges zunächst bestehenden Vorstellungen von einer konfliktfreien Entwicklung im Lichte der „westlichen Werte“ zerstört. Stattdessen ist es zu einem Vertrauensverlust in die Stabilität der politischen Institutionen und einem Erstarken rechtspopulistischer Bewegungen gekommen, was durch die Schnelllebigkeit der sozialen Medien noch befeuert wird. Um in dieser verwirrenden Vielfalt Klarheit zu gewinnen und sich mit einer eigenen Position verorten zu können, ist ein Orientierungswissen erforderlich, das „auf Gesellschaftstheorie oder andere großflächige Modelle gesellschaftlicher Entwicklung angewiesen“ ist (Reckwitz/Rosa 2021: 13).

Mit diesem Orientierungswissen scheint es allerdings zu hapern. „Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?“ fragen

Reckwitz/Rosa deshalb. Sie konstatieren eine Diskrepanz zwischen einem „ausgeprägten, immer drängenderen Interesse der Öffentlichkeit an umfassenden Theorien der Gegenwartsgesellschaft“ und einer „auffälligen Erosion der Bereitschaft und vielleicht auch des Mutes (...), an solchen Gesellschaftstheorien zu arbeiten. Mit anderen Worten: Während die ‚Nachfrage‘ nach Gesellschaftstheorie anwächst, scheint das entsprechende ‚Angebot‘ in der internationalen Soziologie zurückzugehen“ (ebd. 10).

Die Ursachen für dieses Auseinanderfallen erblicken sie „in einer immer weiter reichenden empirischen Spezialisierung der Sozialwissenschaften“, die „durch die sozialen Erwartungen eines kompetitiven Wissenschaftssystems in Richtung quantifizierbarer Forschungsleistungen sowie einer starken Orientierung an Publikationen in Peer-Review-Zeitschriften und eingeworbenen Drittmitteln“ verstärkt werde (ebd. 16 f.).

Eigentlich sind Hochschulen Orte par excellence, in denen solche Krisen thematisiert werden, und sie tun das auch. Vor allem in der Covid-19- und der Klimakrise ist deutlich geworden, in welchem hohem Ausmaß die öffentlichen Diskussionen durch Beiträge aus der Wissenschaft befeuert werden. Der damit verbundene Schlachtruf „Follow the science!“ verheißt allerdings mehr Klarheit als er zu liefern vermag, denn Wissenschaft kann in solchen Großkrisen keine eindeutigen Handlungsempfehlungen bieten, sondern nur verschiedene, teilweise auch widersprüchliche Handlungsoptionen plausibilisieren. Damit liefert sie Voraussetzungen für die Möglichkeit rationaler Diskurse, aus denen Entscheidungen entstehen können, sie ersetzt diese Entscheidungen aber nicht.

Je mehr die Hochschulen nun mit dieser Art von Responsivität auf die krisengesplante Gesellschaft einwirken, in der die politisch getroffenen Entscheidungen umstritten bleiben, desto mehr werden sie selbst umgekehrt zu einem gesellschaftlich umkämpften Terrain um die „richtigen“ Antworten. Politisch führt das in den Hochschulen zu Konflikten und Skandalisierungen, was in Schlagworten wie „Cancel Culture“ oder „Political Correctness“ und Streitigkeiten um die Reichweite von Wissenschafts- und Meinungsfreiheit zum Ausdruck kommt. Eva Barlösius bezeichnet dieses Wechselverhältnis, in dem „das wissenschaftliche Feld gesellschaftsprägend geworden ist und es aufgrund dessen zunehmend gesellschaftlich vereinnahmt wird“ (Barlösius 2024: 19), mit dem Begriff der „sozialisierten Universität“.

Auch für die Hochschulforschung wäre das somit Anlass, die Folgen dieser gesellschaftlichen Vereinnahmung der Hochschulen stärker zu thematisieren. Die Zeiten, in denen solche Fragen im Zentrum der Aufmerksamkeit standen, liegen aber weit zurück. Sie waren zu Zeiten der hoch-

schulpolitischen Reformdiskussionen in den 1960er und 1970er Jahren relevant, was schon in dem Titel der einflussreichen SDS-Hochschuldenkschrift „Hochschule in der Demokratie“ (SDS 1961; vgl. auch Nitsch, Gerhardt, Offe, Preuß 1965) zum Ausdruck kam. In ihr wurde die Forderung nach innerorganisatorischer Demokratie nicht primär normativ, sondern funktional mit deren Bedeutung für den Schutz der Hochschule „vor Übergriffen gesellschaftlicher Kräfte“ (101) und für die Sicherung „ihre[r] kritische[n] Funktion gegenüber der Gesellschaft“ (93) begründet. Danach ging das Interesse an ihnen zurück.

Als im Jahr 2014 der Soziologe Uwe Schimank auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung die Keynote zu der Frage „Welche Gesellschaftstheorien braucht die Hochschulforschung?“ (Schimank 2015) hielt, schien das keine größeren Auswirkungen nach sich gezogen zu haben. Erst neuerdings wird die Thematik wieder mit dem Vorschlag einer „wertebasierten Governance“ für Hochschulen adressiert (Jungbauer-Ganz et al. 2023; mit dem Fokus auf Wissenschaftspolitik auch schon Grande et al. 2013; Matthies et al. 2015). Überwiegend steht jedoch, ähnlich wie in der Gesellschaftstheorie, eine Vielzahl empirischer Untersuchungen im Vordergrund, die auch ohne gesellschaftskritische Überlegungen auskommt.

## 2. Organisations- und Differenzierungstheorie

Welche Relevanz könnte demgegenüber ein gesellschaftstheoretischer Fokus für das Hochschulmanagement haben? Zur Klärung dieser Frage müssen wir uns mit der Hochschule als Organisation und ihrer Rolle in der Gesellschaft beschäftigen. Hochschulen stellen zwar einen besonderen Organisationstyp mit markanten Unterschieden zu Behörden, Parteien, Aktiengesellschaften usw. dar; sie haben sich aber, spätestens mit den Hochschulreformen der 1970er Jahre, aus ihrer traditionellen Eigenschaft als Institution heraus zumindest *auch* zu einer Organisation entwickelt (Huber 2012; Zechlin 2023: 59–78). „Organisierte Institution“, das war der Begriff, mit dem Luhmann im Rückblick die Entwicklung der Reformuniversität Bielefeld gekennzeichnet hat (Luhmann 1992).

Organisationen koordinieren intern über die Festlegung von Zielen, Mitgliederrollen und Hierarchien (zu dieser Dreiteilung schon Mayntz 1963; ebenso Kühl 2011: 23–88) das Zusammenwirken ihrer Mitglieder, im Falle von Hochschulen also ihres wissenschaftlichen und administrativen Personals und ihrer Studierenden. Sie müssen aber auch ihre gesellschaftlichen Umwelten in Politik, Ökonomie, dem Rechtssystem usw. im Blick behalten, mit denen sie in einem ständigen Austausch stehen. „Der

Gegenstand und die Untersuchungseinheit der Organisationsanalyse liegen zwischen der individuellen und der gesamtgesellschaftlichen Ebene“ hat Renate Mayntz (1963: 147) schon früh ausgeführt. Bildlich lässt sich diese Position in einem Mehrebenensystem darstellen, in dem drei Ebenen unterschieden werden: Die gesellschaftliche Makroebene, die Mikroebene mit dem Interaktionsgeschehen der Mitglieder und dazwischen die Mesoebene der Organisation Hochschule, die mit der gesellschaftlichen Ebene im Austausch steht und das interne Interaktionsgeschehen zu koordinieren sucht.

Die Gesellschaft steht der Hochschule allerdings nicht als Einheit, sondern als ausdifferenziertes System gegenüber, das aus mehreren Teilbereichen wie Politik, Wirtschaft, Religion, Recht usw. besteht. Ein jeder von ihnen ist durch eigene Werthaltungen und Handlungslogiken geprägt, sodass an die Stelle der alle Bereiche durchdringenden Religion, die im Mittelalter für die Einheit der Gesellschaft sorgte, die pluralistische Vielfalt der Moderne getreten ist. Das hat die Leistungsfähigkeit der heutigen Gesellschaft enorm erhöht, denn in jedem Teilsystem werden Probleme nach den je eigenen Relevanzkriterien wahrgenommen und bearbeitet. In der Logik des Rechtssystems geht es dann nur um die Unterscheidung rechtmäßig/rechtswidrig, in der Politik um Macht, in der Wirtschaft um Geld und in dem Moralsystem um Gut und Böse.

Eine solche Zuspitzung ermöglicht mehr Genauigkeit und analytischen Tiefgang in dem jeweiligen Teilsystem, stellt aber auch die Frage: „Was hält eine solche Gesellschaft dann überhaupt noch zusammen?“ (Schimank 2007: 58). Eine vertikale Steuerung über den Modus der Hierarchie gibt es nicht, kein System steht über dem anderen, auch nicht das politische System. Die Integration muss mithin horizontal zwischen den Teilsystemen selbst erfolgen, aber wie kann das angesichts ihrer unterschiedlichen Eigenlogiken vonstattengehen? Erforderlich sind dafür Übersetzungsleistungen, denn das, was in der „Steuerungssprache“ (Parsons 1964: 37) der eigenen Logik nicht erfasst wird, bleibt unverstandene Umwelt und wirkt lediglich „als Irritation, als Störung, als Rauschen“. Bedeutsam oder „sinnvoll“ wird es für das eigene System erst, wenn es „auf die Entscheidungszusammenhänge des Systems bezogen werden kann“ (Luhmann 1988: 173).

An dieser Stelle kommen Organisationen ins Spiel. Sie arbeiten ihrem eigenen System und dessen Logik zu – Theater der Kunst, Gerichte dem Rechtssystem, Unternehmen und Gewerkschaften der Wirtschaft –, können aber über ihre interne Rollendifferenzierung auch Gesichtspunkte anderer Systeme in ihre Entscheidungen einfließen lassen, wenn das für ihren

Bestandserhalt wichtig ist. Krankenhäuser dienen nicht nur der Gesundheit, sondern müssen auch ökonomisch überleben, Unternehmen müssen Gewinne erzielen, sollen aber auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, und auch die Kirchen müssen bei der Verkündung des Wortes Gottes auf ein Mindestmaß ökonomischer Effizienz achten. Schon Max Weber hat in dieser gesellschaftlich integrierenden Wirkung die Ursache für die Tendenz zur Organisationsgesellschaft gesehen (Schimank 2007: 57–61 m.w.N.; vgl. insgesamt auch Schimank 2001).

Die Beschleunigung dieser Entwicklung wird mittlerweile mit dem Begriff der „hybriden Organisation“ erfasst: „In hybriden Organisationen spiegeln sich ihre vielfältiger werdenden Außenbeziehungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen wider – zum Staat, zur Politik, zum Recht, zur Wirtschaft, zur Zivilgesellschaft und zur Öffentlichkeit etc. Organisationen leisten so eine wichtige gesellschaftliche Integrationsleistung und werden in gewissem Sinne zu Miniaturgesellschaften, da in ihnen gesellschaftliche Funktionslogiken (Interessen) aufeinandertreffen und verhandelt werden.“ (Busse 2020).

Bei all diesen Aushandlungsprozessen muss aber die Logik des eigenen Teilsystems vorherrschend bleiben: Ein Unternehmen, das nicht mehr zahlungsfähig ist, geht bei aller Werteorientierung unter, ein Gericht, das bei seiner Entscheidungsfindung die Unterscheidung rechtmäßig/rechtswidrig jenseits rechtlicher Wertungsspielräume durch die Unterscheidung gut/böse ersetzt, gefährdet das Vertrauen in das Justizsystem und wird im Instanzenzug korrigiert, und eine politische Partei, die keine Machtoptionen eröffnet, wird für die Wähler\*innen unattraktiv. Vor allem aber, und das ist entscheidend, ginge auch die mit der Differenzierung verbundene erhöhte Leistungsfähigkeit der Gesellschaft verloren, wenn in einem Teilsystem fremde Logiken maßgebend würden. Der Selbsterhaltungswille der Organisation sichert mithin mittelbar auch die Differenziertheit und Leistungsfähigkeit der Gesellschaft.

### **3. Relevanz für das Leitungshandeln in Hochschulen**

Hier liegt die Antwort auf die Frage nach der Relevanz gesellschaftstheoretischer Überlegungen für Hochschulleitungen. Hochschulen arbeiten nicht nur einem, sondern zwei gesellschaftlichen Funktionssystemen zu, dem Wissenschafts- und dem Erziehungssystem. Das macht die Koordination ohnehin schon schwieriger als in „normalen“ Organisationen. Zusätzlich müssen sie aber auch noch die Gewichtung zwischen den beiden eigenen Funktionslogiken und den aus fremden Logiken stammenden Erwartungen austarieren. „Es ist diese dreistellige Konstellation“, die für

Stichweh (2024: 90) „die zentrale Signatur der Hochschule des 21. Jahrhunderts ausmacht“. Dabei können sie sich zwar stärker als Wissenschaftseinrichtung (Forschung) oder als Einrichtung des Erziehungssystems (Lehre) profilieren, sie dürfen aber weder ihre eigenen Logiken durch die fremder Teilsysteme verdrängen lassen noch die Anforderungen fremder Teilsysteme negieren. Beide Varianten gefährden ihren Fortbestand. Daraus resultiert die doppelte Aufgabe des Hochschulmanagements, sowohl die Responsivität der Hochschule gegenüber den Anforderungen aus Politik, Wirtschaft usw. als auch die Aufrechterhaltung ihrer wissenschaftlichen Autonomie sicherzustellen (vgl. dazu Kaldewey 2015: 226–230).

Mit dieser Aufgabe sind zahlreiche Ambivalenzen (Bauman 2005) verbunden, was schon in ruhigeren Zeiten nicht leicht auszuhalten ist. Mit der Zunahme gesellschaftlicher Krisen seit dem Beginn dieses Jahrhunderts nimmt aber auch in den Hochschulen die damit verbundene Dynamik zu. Ging es zunächst um die Implementierung *ökonomischer* Logiken durch das NPM, was unter Schlagworten wie „Akademischer Kapitalismus“ (Münch 2011) oder „Das unternehmerische Selbst“ (Bröckling 2007) thematisiert wurde, tritt seit einiger Zeit eine *Politisierung* in den Vordergrund, die sich vor allem in Kämpfen um Anerkennung z.B. geschlechtsspezifischer Identität oder in Vorwürfen von „Political Correctness“ ausdrückt.

Mittlerweile vermischt sie sich mit einer voranschreitenden *Moralisierung* (Somek 2021; Henning 2024), also der Frage nach einer inneren Einstellung. Sie entzündet sich in den Hochschulen derzeit vor allem an der Frage, wie sich die Bekämpfung von Antisemitismus zu einer Kritik an dem Staat Israel verhält. An dem Aufeinandertreffen der Unterscheidungen aus dem Moralsystem, dem politischen System, der Wirtschaft und dem Wissenschaftssystem scheiden sich die Geister, wie jüngst an Rücktrittsforderungen gegenüber der Bundesministerin für Bildung und Forschung deutlich wird.

Infolge all dieser Entwicklungen nimmt die Gereiztheit an Hochschulen zu. Einer Umfrage des Deutschen Hochschulverbandes zufolge fühlen sich 40 Prozent der befragten Wissenschaftler\*innen „in der Lehre durch formelle oder informelle Vorgaben zur Political Correctness stark oder etwas eingeschränkt“ (DHV 2021). 18 Prozent antworteten, „Political Correctness verhindere es, dass man bestimmten Forschungsfragen nachgehen könne“ (ebd.). Dem Netzwerk Wissenschaftsfreiheit, das den in solchen Umfragen zum Ausdruck kommenden Zuständen entgegentritt, wird allerdings selbst der Vorwurf politischer Einseitigkeit gemacht (vgl. die Darstellung der Kontroverse bei Hentschel 2024; Kritik des Netzwerks bei Schubert 2024, die Replik darauf bei Schönecker 2024).

Die Sicherung der wissenschaftlichen Autonomie bei gleichzeitiger Responsivität erweist sich somit als heikle Gestaltungsaufgabe, deren Lösung nicht in überkommenen Routinen zu finden ist, sondern in den Köpfen der Praktiker\*innen hergestellt werden muss. Das erfordert subjektive Urteilskraft, zu deren Entwicklung Hochschulforschung mit differenzierungs- und organisationstheoretischen Überlegungen beitragen kann. Bevor dieser Gedanke konkretisiert wird, soll zunächst ein Blick auf das Kunstsystem geworfen werden, das in ähnlicher Weise wie das Wissenschaftssystem seine Autonomie und Responsivität verbinden muss.

#### **4. Autonomie durch Subjektivierung von Heteronomie**

Die Überschrift dieses Abschnitts rekurriert auf eine empirische Untersuchung im Funktionsbereich der Kunst (Küsters 2014). Im Grundgesetz ist die Autonomie der Kunst in demselben Satz wie die der Wissenschaft geregelt („Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“, Art. 5 Abs. 3 S. 1 GG). Auch sie lässt sich deshalb als Mehrebenensystem mit Kunst als gesellschaftlichem Funktionsbereich, Kunstorganisation und künstlerischer Tätigkeit erfassen, und auch dort kommt es zu der Frage, wie die Kunst ihre Autonomie gegenüber Anforderungen behaupten kann, die aus fremden Logiken heraus an sie herangetragen werden. Im Fall der Untersuchung besteht das Fremdsystem vor allem in dem der Ökonomie. Theater, Konzerthäuser usw. stehen unter dem wachsenden Druck der Auslastungsquoten, sodass sie das Programm nicht nur unter rein künstlerischen Gesichtspunkten zusammenstellen können, sondern immer wieder auch auf den Publikumsgeschmack achten müssen.

Die entscheidende Rolle, so die Untersuchungsergebnisse, kommt bei der Vermittlung zwischen den Systemlogiken dem Kulturmanagement zu. In dessen professionellem Selbstverständnis wird die „Erhaltung oder Abschaffung der Kulturorganisation ... zum neuen, vom Kulturmanager selbst etablierten Code, der die Konkurrenz zwischen Kunst-Code und Wirtschafts-Code reguliert“ (Küsters 2014: 229). Da dieses Rollenverständnis im Kulturbereich weit verbreitet ist, muss die konkrete Gewichtung der konfligierenden Kriterien nicht in jedem Einzelfall nach außen hin in Erscheinung treten. „Die exakte Wirksamkeit von Fremdwängen ... bleibt so im Verborgenen“, sie wird „in die Rolle und Person des Kulturmanagers hineinverlagert“. Künstlerische Autonomie wird überhaupt erst „durch die Anwendung von Fremdwängen gewährleistet und erzeugt“, das geschieht aber „ohne dass diese Anwendung von konkurrierenden Orientierungen auf die Kunst direkt ‚zurückfallen‘ würde“, sie

„kann zur Not dem Kulturmanager vorgeworfen werden“. Pointiert formuliert wird „die Produktion von Autonomie in der Kunst durch die Subjektivierung von Heteronomie erreicht“ (ebd. 231).

Diese starke, mit der Überlebensfähigkeit der Organisation begründete Rolle des Kulturmanagements lässt sich in dieser Form nicht auf die Hochschulorganisation übertragen. Dort ist die Selbstverwaltung mit Professorenmehrheit und damit die Dominanz der Wissenschaftsseite gegenüber dem Management verfassungsrechtlich abgesichert. Es gibt aber einen vergleichbaren Gedanken des Bundesverfassungsgerichts, der ebenfalls auf den Fortbestand/Nicht-Fortbestand der Organisation abstellt. Danach muss die Hochschulorganisation nicht nur „den Hochschulangehörigen ... einen möglichst breiten Raum für freie wissenschaftliche Betätigung sichern“, sondern zugleich auch „die Funktionsfähigkeit der wissenschaftlichen Hochschule und ihrer Organe gewährleisten“ (BVerfGE 35, 79 Leit-satz 7).

Das eröffnet Handlungsmöglichkeiten, denn die Balance zwischen diesen beiden Anforderungen wird zwar in *Entscheidungen* der Selbstverwaltungsgremien formalisiert, deren Herstellung erfolgt aber weitgehend in Prozessen informaler *Entscheidungsbildung*, die stark durch Führung und Management ausgestaltet werden. Genau dafür ist, ähnlich wie im Kunstbereich, das subjektive Rollenverständnis der Manager\*innen ausschlaggebend. Der Gedanke von der „Produktion von Autonomie durch Subjektivierung von Heteronomie“ muss also für das Hochschulsystem nicht abgeschrieben, aber in andere „Subjektivierungsmodi zentraler Leistungsrollen“ (Küsters 2014: 233) gebracht werden.

Responsivität bedeutet nicht schlichtweg die umstandslose Erfüllung moralischer, ökonomischer oder politischer Anforderungen, sondern setzt die bewusste Auseinandersetzung mit ihnen voraus (vgl. die Beiträge bei Matthies et al. 2015). Sie können in Hochschulen, anders als im Kunstbereich, nicht alleine in der Person der Manager\*innen als Black Box erfolgen, sondern müssen unter Beteiligung der Selbstverwaltungsgremien stattfinden. In diesen Prozessen werden die fremden Anforderungen „auf die Entscheidungszusammenhänge des [eigenen, L.Z.] Systems bezogen“ (Luhmann 1988) und beantwortet. Stichweh spricht von einer „paradoxen Autonomie“, in der das System „die Zumutung [akzeptiert], die darin liegt, dass ein Fremdsystem einen kontrollierenden Zugang zu erlangen sucht. Aber es besteht darauf, dass die Instanz, die diese Kontrollabsicht tatsächlich implementiert, im zu kontrollierenden System selbst zu finden ist“ (Stichweh 2014: 32).

Autonomie besteht danach geradezu in dieser Fähigkeit, Fremdkontrolle in Selbstkontrolle umzuwandeln, die Rolle der Hochschulleitung

folglich darin, diesen Transformationsprozess zu gestalten. Dazu ist der Aufbau einer diskursiven Führungs- und Debattenkultur entscheidend, in der die Hochschule ihre eigene Position entwickelt (die Wichtigkeit einer *eigenen* Positionierung der Organisation im Unterschied zu Fremdvorgaben wird exemplarisch in den juristischen Kontroversen um eine Antisemitismusklausel für den Kunst- und Wissenschaftsbereich deutlich, vgl. nur Ambos et al. 2023; Keller-Kemmerer 2023; Möllers 2024).

Wie eine solche Form der Verbindung von Heteronomie ausgestaltet wird und wo im Ergebnis die Grenze zwischen den unterschiedlichen Logiken gezogen wird, ist ein Balanceakt, der subjektive Urteilsfähigkeit erfordert. Soll sie nicht durch verdinglichte Routinen wieder objektiviert werden, muss sie ständig erneuert werden. Hier liegt die Verbindung zu der Theorie, die das Medium darstellt, in dem sich die Subjektivität der Hochschulmanager\*innen herausbilden kann. In dieser Verbindung von Theorie und Praxis liegt der Anknüpfungspunkt zu dem Ansatz der Aktionsforschung.

## 5. Aktionsforschung

Üblicherweise wird die Übertragung von Erkenntnissen der Hochschulforschung in die Managementpraxis in der Weise gedacht, dass Forschungsergebnisse in der Form von Publikationen, Tagungen, Social-Media-Kanälen o.ä. veröffentlicht und von den Praktiker\*innen aufgegriffen, auf Umsetzbarkeit hin geprüft und ggf. in eigenes Handeln umgesetzt werden (vgl. Nickel, Reum 2024). Für Aktionsforschungsansätze ist darüber hinaus die eigene gedankliche Auseinandersetzung mit der zu bearbeitenden Problematik von zentraler Bedeutung. Diese zielen darauf ab, die Trennung zwischen den Forschenden als Subjekt und den Beforschten als Objekt aufzuheben. Wenn die „beforschten“ Hochschulmanager\*innen in die Entwicklung und Durchführung des Forschungsprojektes einbezogen werden, eignen sie sich zumindest partiell die zugrundeliegenden theoretischen Überlegungen an, mit denen sie sich selbst beobachten und ihr professionelles Handeln anpassen können.

In dieser Koppelung, in der das Handeln erst in dem Zusammenwirken mit theoretisch fundierter Forschung entwickelt wird, liegt der subjektivierende Charakter der Aktionsforschungsansätze. Sie gehen auf Kurt Lewin zurück, einen 1933 aus Deutschland vertriebenen Sozialpsychologen, der als Grundprinzip festlegte: „Die für die soziale Praxis erforderliche Forschung ... ist eine Art Tat-Forschung (*„action research“*), eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende

Forschung. Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht“ (Lewin 1953: 280). Auf dieser Grundlage und aus seinen Forschungen zur Gruppendynamik entstanden später die Ansätze der Organisationsentwicklung (die Grundlage der Hochschulentwicklung) und des „partizipativen Managements“ (Nickel 2007) mit der Leitlinie, „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen.

Gestützt auf diesen selbstaufklärerischen Charakter könnten Führungskräfte in Hochschulen gerade in durch Ambivalenz gekennzeichneten Situationen mit einer größeren Gelassenheit agieren. Persönlich eröffnete sich ihnen die Chance, die Vermittlung des Heteronomen nicht als unklare Drucksituation, sondern als ein interessantes Feld zu erleben, in dem sie ihre Subjektivität als Produzent\*innen von Autonomie entwickeln und verantworten. Sachlich ginge es darum, verschiedene Formate bei der Übersetzung fremder Sprachen in das eigene Referenzsystem bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung wissenschaftlicher Autonomie zu entwickeln und zu erproben (Ansätze bei Jungbauer-Gans et al. 2023). In einer vergleichenden Forschung könnten Erfahrungen einbezogen werden, die in anderen Teilsystemen mit solchen Vermittlungsformen gemacht worden sind. Und schließlich ergäben sich aus einer solchen reflexiven Verwissenschaftlichung auch für die berufsbegleitende Weiterbildung neue Perspektiven. Hochschulen bieten mithin für die Forderung Lewins, Handeln, Forschung und Erziehung zusammenzuführen, ein breites und interessantes Anwendungsfeld.

## 6. Fazit

Die gegenwärtigen multiplen Krisenerfahrungen – von der Finanz- und Wirtschaftskrise über die Corona-Pandemie, Migration, globale Erwärmung bis zu den Kriegen in der Ukraine und der Nahost-Region – sind für Hochschulen nicht nur auf ihrer gesellschaftsprägenden Seite als Gegenstand von Forschung und Lehre relevant. Vielmehr durchziehen sie und die mit ihnen verbundenen Kontroversen auch umgekehrt die Hochschulen selbst auf ihrer durch die Gesellschaft geprägten Seite. Um dabei nicht zu einem rein politischen Kampffeld zu verkommen, sondern stattdessen „das Heft in der Hand zu behalten“, stehen sie vor einem Spagat: Sie müssen sich einerseits auf die widersprüchlichen Erwartungen *politischer, moralischer usw.* Art einlassen, um sie beantworten zu können, dabei aber andererseits ihre Identität als *wissenschaftliche* Einrichtungen bewahren. Beide Seiten, die Responsivität wie die Autonomie, sind gleich wichtig, ihre Ausbalancierung ist aber nicht einfach.

Zur Bewältigung der damit verbundenen Probleme könnte ein Zusammenwirken von Hochschulforschung und Hochschulmanagement beitragen. Dabei könnte sich die Forschung stärker mit Theorien gesellschaftlicher Differenzierung befassen, in denen die unterschiedlichen Handlungslogiken von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Teilsystemen deutlich werden, und das mit theoretischen Ansätzen verbinden, in denen die Rolle von Organisationen – mithin auch von Hochschulen – bei der Integration dieser Unterschiede hervortritt. Das Hochschulmanagement wiederum könnte sich bei der Entwicklung seiner Handlungsoptionen auf die Mitwirkung an solchen Forschungsprojekten einlassen und seine professionelle Praxis als reflexive Lernsituation verstehen. Hierfür bietet sich eine Revitalisierung der Aktionsforschungsansätze an.

Aufschlussreich könnten zudem Paralleluntersuchungen zu Bereichen sein, in denen sich ebenfalls die Frage nach der Verbindung von Responsivität und Autonomie stellt. Dazu gehören andere gesellschaftliche Teilsysteme wie das der Kunst, aber auch andere wissenschaftliche Disziplinen wie die der Rechtswissenschaft. In diesem Beitrag konnten solche Vergleiche nur kurz vorgenommen oder angedeutet werden, sie sollten indes vertieft werden.

## Literatur

- Ambos, Kai/Cengiz Barskanmaz/Maxim Bönnemann/Andreas Fischer-Lescano/Matthias Goldmann/Anna Katharina Mangold/Nora Markard/Ralf Michaels/Jerzy Montag/Maximilian Steinbeis/Tarik Tabbara/Tim Wihl/Lothar Zechlin (2023): Die Implementation der IHRA-Arbeitsdefinition Antisemitismus ins deutsche Recht – eine rechtliche Beurteilung, *VerfBlog*, 18.12.2023, DOI: 10.59704/e07ce a2f878741c5/ (30.7.2024)
- Barlösius, Eva (2024): *Die sozialisierte Universität*, Passagen, Wien
- Bauman, Zygmunt (2005): *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*, Neuausgabe, Hamburger Edition, Hamburg
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Busse, Stefan (2020): *Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule*, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (27): 347–364 <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00664-6> (19.3.2024)
- DHV (2021), *Deutscher Hochschulverband: Wissenschaftsfreiheit. Wissenschaftler sehen Political Correctness kritisch*, <https://www.forschung-und-lehre.de/zeitfrage n/wissenschaftler-meiden-umstrittene-themen-4192> (07.8.2024)
- Grande, Edgar/Dorothea Jansen/Otfried Jarren/Arie Rip/Uwe Schimank/Peter Weingart (Hg.) (2013): *Neue Governance der Wissenschaft*, transcript, Bielefeld
- Henning, Tim (2024): *Wissenschaftsfreiheit und Moral*, Suhrkamp, Berlin
- Hentschel, Anna (2024): *Ringens um die Wissenschaftsfreiheit* <https://www.wissenschaftskommunikation.de/ringen-um-die-wissenschaftsfreiheit-74867/> (21.3.2024)

- Huber, Michael (2012): Die Organisation Universität, in: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.), Handbuch Organisationstypen, Springer VS, Wiesbaden, S. 239–252
- Jungbauer-Gans, Monika/Anja Gottburgsen/Bernd Kleimann (2023): Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 45. Jg., (1) 2023, S. 44–65
- Kaldewey, David (2015): Die responsive Struktur der Wissenschaft: ein Kommentar, in: Matthies et al. (2015), S. 209–230
- Keller-Kemmerer, Nina (2023): Judenfeindlichkeit und Kunstförderung. Für Anti-Antisemitismusklauseln in staatlichen Förderrichtlinien, in: Kritische Justiz Jg. 56 (4), S. 416–428
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Springer VS, Wiesbaden
- Küsters, Ivonne (2014): Die Produktion von Autonomie durch Subjektivierung des Heteronomen. Organisation und Management autonomer Kunst, in: Martina Franzen et al. (Hg.), Autonomie revisited. Beiträge zu einem umstrittenen Grundbegriff in Wissenschaft, Kunst und Politik, Beltz Juventa, Weinheim und Basel. S. 211–235
- Lewin, Kurt (1953): Tat-Forschung und Minderheiten-Probleme, in: Kurt Lewin (Hg.): Die Lösung sozialer Konflikte, Christian, Bad Nauheim, S. 278–298
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation, in: Willi Küpper/Günther Ortman (Hg.), Mikropolitik, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 165–185
- Luhmann, Niklas (1992): Die Universität als organisierte Institution, in: Die humane Universität. Bielefeld 1969–1991: Festschrift für Karl Peter Grottemeyer, Westfalen Verlag, Bielefeld
- Matthies, Hildegard/Dagmar Simon/Marc Torka (Hg.) (2015): Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik, transcript, Bielefeld
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation, rowohlt deutsche enzyklopädie, Hamburg
- Möllers, Christoph (2024): Zur Zulässigkeit von präventiven Maßnahmen der Bekämpfung von Antisemitismus und Rassismus in der staatlichen Kulturförderung. <https://media.frag-den-staat.de/files/foi/912623/gutachtenmllers-2024-bkm.pdf> (30.7.2024)
- Münch, Richard (2011): Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform, Suhrkamp, Berlin
- Nickel, Sigrun (2007): Partizipatives Management von Universitäten; Rainer Hampp, München und Mering
- Nickel, Sigrun/Nicolas Reum (2024): Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten. CHE-Impulse Nr. 17. CHE, Gütersloh, <https://www.che.de/download/transferkanale-wiho-forschung/> (07.8.2024)
- Nitsch, Wolfgang/Uta Gerhardt/Claus Offe/Ulrich K. Preuß (1965): Hochschule in der Demokratie. Kritische Beiträge zur Erbschaft und Reform der deutschen Universität, Luchterhand, Berlin, Neuwied
- Parsons, Talcott (1964): Die jüngsten Entwicklungen in der strukturell-funktionalen Theorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 16 (1), S. 30–49
- Reckwitz, Andreas/Hartmut Rosa (2021): Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?, Suhrkamp, Berlin

- Schimank, Uwe (2001): Funktionale Differenzierung, Durchorganisierung und Integration der modernen Gesellschaft, in: Veronika Tacke (Hg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 19–38
- Schimank, Uwe (2007): *Theorie gesellschaftlicher Differenzierung*, 3. Aufl., Springer VS, Wiesbaden
- Schimank, Uwe (2015): Welche Gesellschaftstheorien braucht die Hochschulforschung? in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37. Jahrgang, Heft 4, S. 80–99
- Schönecker (2024): Wissenschaftsfreiheit als Freiheit von Kritik? <https://www.jmwiarda.de/2024/04/16/wissenschaftsfreiheit-als-freiheit-von-kritik/> (02.5.2024)
- Schubert, Karsten (2024): Zwei Begriffe der Wissenschaftsfreiheit <https://www.jmwiarda.de/2024/04/03/zwei-begriffe-der-wissenschaftsfreiheit/> (2.5.2024)
- SDS (1961/1965), Sozialistischer Deutscher Studentenbund: *SDS Hochschuldenkschrift*, 2. Aufl., Verlag Neue Kritik, Frankfurt am Main
- Somek, Alexander (2021): *Moral als Bosheit*. Mohr Siebeck, Tübingen
- Stichweh, Rudolf (2014): Paradoxe Autonomie. Zu einem systemtheoretischen Begriff der Autonomie von Universität und Wissenschaft, in: Martina Franzen et al. (Hg.): *Autonomie revisited. Beiträge zu einem umstrittenen Grundbegriff in Wissenschaft, Kunst und Politik*, Beltz Juventa, Weinheim und Basel, S. 29–40
- Stichweh, Rudolf (2024): Die Omnipräsenz der Hochschule als Institution. Strukturwandel von Beruflichkeit und sozialer Schichtung, in: *Forschung & Lehre*, (2) 2024, S. 88–90
- Zechlin, Lothar (2023): *Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation*, Passagen, Wien

# 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](mailto:uwe.grelak@hof.uni-halle.de)

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto: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](http://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](http://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-Berichterstätter“ 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](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 ( <i>Annemarie Deser, Susan Harris-Huermann</i> ) .....	205
Jenseits von Diversity – diesseits der Diskriminierung. Postkoloniale Interventionen in Wissenschaft und Hochschule im Spiegel gegenwärtiger Neuerscheinungen ( <i>Julia Reuter, Tabea Mildenberger, Monica van der Haagen-Wulff</i> ) .....	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
<b>Autorinnen &amp; Autoren</b> .....	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-Huemmert**, 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-huemmert@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 (zhhb). 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 (zhhb). eMail: sabine.lauer@tu-dortmund.de

**Tabea Mildnerberger** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: t.mildnerberger@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 Kultursoziologie 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