

# Leerlaufende Rituale

## Symbolisches Handeln in Hochschulen

| LOTHAR ZEHLIN | Wie nutzen die Universitäten die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten symbolischen Handelns? Welche Rolle könnten symbolische Orte für die Frage, was eine Universität ist und wohin sie sich entwickeln soll, spielen?

Kaum eine Institution ist so stark durch Symbolik gekennzeichnet wie die Universität. Ob es sich um besondere Anlässe wie die feierliche Verabschiedung und die Inauguration der Rektorinnen und Rektoren, die Aufnahme und Verabschiedung ihrer Studentinnen und Studenten, Sponsionsfeiern (in Österreich in besonderen Fällen „sub auspiciis praesidentis“) und die Verleihung von Ehrenwürden oder um besondere Formen handelt wie Talare, Zepter, Anreden oder Urkunden: Die Universität feiert sich und ihre Werte in solchen Formen selbst und stellt aus ihrer jahrhunderte langen Tradition heraus Selbstsicherheit und Zuversicht auch für die Zukunft zur Schau. Das ist ein interessantes, allerdings auch höchst ambivalentes Feld für Selbstreflexion, denn wenn diese Tradition nicht tatsächlich „verlebendigt“ und für die heutige Zeit „griffig“ gemacht wird, erstarrt sie zu „leerlaufender Symbolik ohne Realitätsbezug“ (Thomas Meyer, zitiert nach Neuberger 2002). Sie riskiert dann, wie bei der Rektoratsübergabe der Universität Hamburg 1967 durch das Transparent „Unter den Talaren Muff von tausend

Jahren“, spektakulär demaskiert und lächerlich gemacht zu werden.

### Symbol: Bedeutung und Funktion

Das Wort Symbol leitet sich von dem griechischen Verbum *symballein* ab, das zusammenwerfen, vereinigen bedeutet. Das *symbolon* war ein Erkennungszeichen, mit dem zwei Vertragsparteien ihre Identität bei der Anlieferung von Waren feststellen konnten, die über eine größere Entfernung hinweg bestellt worden waren. Dazu wurde ein Gegenstand, z.B. ein Tonmedaillon, bei dem Vertragsschluss in zwei Teile zerbrochen und ausgetauscht. Bei der Anlieferung wurde dann überprüft, ob die beiden Teile zusammenpassen, und auf diese Weise die Legitimität der Partner festgestellt (Neuberger 2002, Bardmann 1994). Ein Symbol steht also nicht für sich selbst, etwa die Schönheit der wieder zusammengesetzten Tonscherbe, sondern es verweist auf etwas außerhalb seiner selbst Stehendes, in diesem Fall die „Richtigkeit“ der Vertragsabwicklung. In ihm vergegenständlicht sich ein Sinngehalt, es ist ein „Sinn-Bild“ (Neuberger 2002) mit einer doppelten, nämlich einer *sinnbindenden* (symbolisierten) und einer *sinnbildenden* (symbolisierenden) Funktion (ebenda). Nur wenn die Einheit, die sich in ihm als sinnbindender Form vergegenständlicht und verfestigt, immer wieder sinnbildend aktualisiert und neu hergestellt wird, entfaltet es seine Wirkung. Die Verfestigung zu einem Sinnbild steht in einem ständigen Austausch mit der laufenden Verflüssigung des Geschehens

durch das Sinnbild. Neuberger spricht von einem „Kreisprozess“, es handelt sich um einen ähnlichen Gedanken wie bei dem Dreischritt „Unfreeze – Change – Refreeze“, mit dem Lewin die Möglichkeiten zu Veränderungen in Organisationen eingegrenzt hat.

Bardmann bezeichnet die sinnbildende „andere Seite“ als die „diabolische“ Seite der Organisation, auf der die symbolisierte Einheit immer zugleich infrage gestellt wird. Beide Seiten gehören zusammen: Der Teufel des Alten Testaments verkörpert „eine die Gegensätze von Gut und Böse umfassende Einheit“. Der Engel Luzifer, der gegen Gott rebelliert hatte und von ihm deshalb aus dem Himmel verbannt wurde, ist ein „Lichtbringer“. Der Geist, der stets verneint, hat also eine durchaus erhellende Funktion, auch wenn er nicht zu der Sorte von Kritikern gehört, „die zwar die Zerrissenheit der Organisation als reale Gegebenheit aufdecken wollen, aber gleichzeitig vorgeben, selbst eine vereinheitlichende Alternative anbieten zu können“ (ebenda). Der Teufel eint nicht, sondern markiert Unterschiede und kann dadurch – wenn auch mittelbar – gleichwohl zur Einheit beitragen. Diabolik sichert die Vitalität der Symbolik, und das kann sie nur, weil nicht sicher ist, dass die Bewegung sich wieder zu einer stabilen Form verfestigt, sondern die Sache auch schieflaufen oder jedenfalls mit erheblichen Umwegen verbunden sein kann. Ernst gemeint ist Symbolik eben riskant!

### Die Symbolik diabolisch herausfordern

Schaut man auf die Praxis symbolischen Handelns in Hochschulen, stößt man allerdings überwiegend auf leerlaufende Rituale. Was nicht so bleiben muss.

#### AUTOR



Lothar Zechlin ist Professor em. für Öffentliches Recht an der Universität Duisburg. Von 2003 bis 2008 war er Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen.



Foto: picture alliance

Denn eigentlich wären symbolische Orte, an denen eine Hochschule sich selbst feiert, erstklassige Gelegenheiten, ihr „Selbst“ zu thematisieren. Was eine Universität ist und wohin sie sich entwickeln soll, ist in der Regel unklar oder – schon besser – umstritten. Es gibt viele Positionen innerhalb und außerhalb der Hochschulen dazu, sodass es nicht schwer wäre, diesen in Rektorsreden, auf Festveranstaltungen oder auch bei besonders dazu geschaffenen Gelegenheiten ein Forum zu bieten. Das Ganze bekommt allerdings nur tatsächlich „Biss“, wenn Kontroversen ernst genommen und nicht gleich wieder glattgebügelt werden müssen. Wenn man die Unterschiede herausarbeitet und zuspitzt, statt ständig die Einheit und Tradition zu beschwören, wird die *Symbolik* *diabolisch* herausgefordert, und über einen solchen Prozess der Verflüssigung wird sich die Identität der Hochschule schärfen und auch wieder verfestigen. Ein wenig Widerspenstigkeit *in der Hochschule* gegen den durch die Leitung gemanagten „Normalzustand“, aber auch *der Hochschule* gegenüber den Anforderungen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kann zu einem Treiber in diesem Kreislauf von Verflüssigung und Verfestigung

werden und zu der Entwicklung des Selbst beitragen.

#### **Vom symbolischen Ort zur aufklärerischen Öffentlichkeit**

Gelingt es, symbolische Orte zum Ausgangspunkt eines solchen *Sensemaking* zu machen, kann in der Hochschule eine aufklärerische Öffentlichkeit entstehen. Sie ist wichtig, wie man an der politischen Öffentlichkeit der Gesellschaft und einer freien Presse sehen kann, ist aber der Gremienuniversität mit ihren formalen Entscheidungsstrukturen weitgehend abhandengekommen. In dieser kann das implizite Wissen, das in den Köpfen vieler Hochschulangehöriger vorhanden und bestenfalls nach dem Motto „Schön, dass wir einmal darüber geredet haben“ folgenlos in der Cafeteria oder bei anderer Gelegenheit erörtert wird, explizit gemacht und dadurch für die Organisation wirksam werden. Zudem wird dieses implizite Wissen durch den Austausch der Argumente in der Öffentlichkeit stärker infrage gestellt und geschärft. Kant zufolge, auf den diese Überlegung zurückgeht, ist es zwar „für jeden einzelnen Menschen schwer, sich aus der ihm beinahe zur Natur gewordenen Unmündigkeit herauszuarbeiten [...]“ Dass aber ein Publi-

kum sich selbst aufklärt, ist eher möglich; ja es ist, wenn man ihm nur die Freiheit lässt, beinahe unausbleiblich!“ (Kant 1999/1784). Mit seinem aufklärerischen Optimismus beruhigt er auch die „Regierung“, dass durch solche Freiheit „für die öffentliche Ruhe und Einigkeit des gemeinen Wesens nicht das mindeste zu besorgen sei. Die Menschen arbeiten sich von selbst nach und nach aus der Rohigkeit heraus, wenn man nur nicht absichtlich künstelt, um sie darin zu erhalten“ (ebenda). Ein Beitrag zu der Entstehung eines solchen „Publikums“, der ohne allzu großen Aufwand bewerkstelligt werden kann, besteht in einer lebendigen Hochschulpresse, die sich als Forum kritischer Diskussionen versteht. Symbolik wäre damit aktiv gewendet, sie würde zu einem *symbolisierenden* Zeichen dafür, dass kritische Selbstreflexivität erwünscht ist. Um ein Wortspiel von Herfried Münkler (2021) aufzunehmen: Eine solche Hochschulpresse wäre nicht nur Gedenkort der Hochschule, sondern auch Denkort der Hochschulmitglieder.

*Der Beitrag entstammt dem Buch „Die Selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation“, Passagen Verlag, Wien (erscheint im Frühsommer 2023).*