

5. Organisationsethische Reflexion

»Wertebasiertes Management in organisationsethischer Reflexion«, so der lautet der Untertitel dieser Arbeit. In den vorhergehenden Kapiteln wurde nach einem Überblick über theoretische Zugänge versucht, die Organisation ›Katholische Hochschule‹ zu beschreiben und darüber einen Eindruck über Managementgeschehen an den untersuchten Hochschulen zu erhalten. In einer, der EFQM-Logik folgenden, dreigliedrigen Darstellung sind die Definitionen von Werten, managerielles Handeln und Ansätze von organisationsethischem Agieren der Hochschulleitungen als Ergebnisse der Beobachtungen beschrieben worden. Es ist deutlich geworden, dass die Auseinandersetzung mit Werten in allen untersuchten Hochschulen ein Thema ist, die Ausgestaltung aber an sehr unterschiedlichen Orten der Hochschulen geschieht. Ebenfalls deutlich wurde, dass eine besondere Erwartungshaltung an die Hochschulen gerichtet ist, was die Auseinandersetzung mit Werten und das Einnehmen von Haltungen angeht. In der Zusammenführung dieser beiden Beobachtungen wird ein Risiko für die Hochschulen deutlich: das den Katholischen Hochschulen zugesprochene Proprium stellt sich auf der einen Seite als nur zum Teil definierter Anspruch an die Organisation dar und auf der anderen Seite erfolgt nur wenig Reflexion über diese Ansprüche. Ansprüche, die aus der Organisation heraus formuliert werden, aber auch Ansprüche, die von außen an die Organisation gestellt werden.

Bleibt die Auseinandersetzung mit diesen, an die Organisation gestellten Ansprüchen aus, ist mit Enttäuschungen und Unzufriedenheiten zu rechnen. Das Proprium wird also zum Problem. Auf der anderen Seite besteht in der Auseinandersetzung mit diesen Ansprüchen und somit mit Werten und Haltungen die Chance, das Proprium zu einem inhaltlich gefüllten Alleinstellungsmerkmal auszubauen. Dann muss das »Katholische« im Namen

der Hochschule vielleicht nicht mehr in den Hintergrund gestellt werden, um nicht Studieninteressierte zu verschrecken.¹

Davon ausgehend, dass die gewählten empirischen Methoden geeignet sind, Einzelbeobachtungen von Expert*innen zu einem Beobachtungsmosaik zusammenzuführen, welches über die unterschiedlichen Beobachtungsordnungen dazu in die Lage versetzt, Wirklichkeit besser zu verstehen,² muss nun der Frage nachgegangen werden, wie organisationsethische Reflexion hier ansetzen kann.

An dieser Stelle erscheint es wesentlich, organisationsethische Reflexion von einer Reflexion der Beobachtungsergebnisse abzugrenzen.

Organisationsethische Reflexion im Sinne der OrganisationsEthik nach Heller und Krobath³ kann sinnvoll nur innerhalb der Organisation erfolgen. Die OrganisationsEthik fragt daher, wie in Kapitel 2.3.1 dargestellt, nach den Orten von Unterscheidungen und Reflexion, den ethischen Hintergrundtheorien und der Reflexionsarchitektur in der Organisation.⁴ Eine stellvertretende organisationsethische Reflexion in Form eines Kapitels dieser Arbeit ist folglich nicht möglich. Was diese Arbeit aber leisten soll und kann, ist es, entlang der erhobenen Erfahrungen und Beobachtungen der Organisationsmitglieder Ansatzpunkte aufzuweisen, wo organisationsethische Prozesse Reflexion anstoßen können. Dies soll über ein Selbstbewertungsinstrument erfolgen, das auf drei Logiken aufbaut:

- Dem EFQM-Modell 2020 und speziell der sogenannten »Lens Series«⁵,
- das damit auf der Logik von Idealtypen basiert
- und das die Impulse für die Weiterentwicklung der Ethik im Gesundheitssystem, wie sie von Schuchter et al.⁶ beschrieben werden, sowie weitere theoretische Zugänge aufgreift.

Da, wie oben dargestellt, über die Interviews und die Dokumentenanalyse zwar aussagekräftige Befunde über den Stand wertebasierten Manage-

1 Vgl. GLO015, Absatz 179.

2 Der Zugang über die verwendeten empirischen Methoden, ist eine von mehreren Möglichkeiten, die gewählt werden kann, um Wirklichkeit besser zu verstehen. Entscheidend ist, dass die beschriebenen Ergebnisse nicht als die Wirklichkeit gesehen werden.

3 Vgl. Heller und Krobath 2003a sowie Krobath und Heller 2010b.

4 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 10.

5 European Foundation for Quality Management 2020 Vgl. auch Kapitel 3.3.1.7.

6 Schuchter et al. 2020.

ments in den Hochschulen herausgearbeitet werden konnten, aber kaum strukturierte Prozesse dazu benannt wurden, wird über die unter drittens genannten Theoriebezüge die Skizzierung eines Idealtyps entlang der Level-Beschreibungen⁷ versucht.

Bevor das Selbstbewertungsmodell der »Ethic Lens« vorgestellt wird, muss nochmals kritisch auf den Nutzen und die Limitierungen eines solchen Modells geschaut werden.

5.1 Der Nutzen einer Selbstorientierung

Wie bereits weiter oben referiert, können Modelle wie das EFQM-Modell als Orientierungsrahmen im Sinne eines Idealtyps dienen, um darüber in eine Reflexion zu kommen, welchen Stand die Organisation hat, die nach einer entsprechenden Modell-Logik beobachtet wird. Als Sammlung von Beobachtungen, wie organisationales Geschehen gelingen kann, können derartige Modelle für Führungskräfte und Organisationsmitglieder eine Reverenz bieten.

Im Kapitel 3.3.2 wurden die pCC-Kriterien zur Bewertung einer Werteorientierung von Organisationen vorgestellt. In diesen werden Themenbereiche angesprochen, die für die Hochschule grundsätzlich als relevant eingeordnet werden können. Für die Frage nach einem wertebalancierten Management scheinen die Kategorien »Seelsorge« und »gesellschaftliches Engagement« zwar nicht gänzlich unpassend zu sein, unter Berücksichtigung der unter 4.3 dargestellten Ergebnisse wird jedoch deutlich, dass sie wenig Basis für den Blick auf tatsächliches Organisationsgeschehen bieten, sondern viel eher Auswirkungen solchen Organisationsgeschehens in jeweils eine spezielle Richtung aufzeigen. Die Kategorie der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann als Kernaufgabe von Hochschulen gesehen werden und eine Betrachtung entlang dieses pCC-Kriteriums würde in Ergänzung zu einer (Selbst-)Bewertung entsprechend des EFQM-Modells keinen zusätzlichen Nutzen versprechen. Die Frage nach der Trägerverantwortung scheint am ehesten einen solch gesonderten Blick zu berechtigen. Entlang der untersuchten Hochschulen zeigt sich diesbezüglich aber, dass zwar eine Vielzahl von Themen benannt werden, die beschreiben, wo im Kontakt mit den Träger*innen Organisationsgeschehen beeinflusst wird, dass diese aber über die

7 Siehe Kapitel 5.2.1.

pCC-Teilkriterien nur zu einem geringen Anteil abgebildet werden können. Aussagen über die Einbindung in organisationale Reflexionsprozesse oder gegenseitige Wertebeflussungen sind über diese Kriterien kaum abbildbar.

Aus diesem Grund soll im Rahmen dieser Arbeit der Versuch erfolgen, ein Selbstbewertungsinstrument zu entwickeln, das den Schwerpunkt auf die Frage nach wertebalanciertem Management legt.

Es ist unbestreitbar, dass ein solches Instrument eine massive Komplexitätsreduktion darstellt und dass die Anwendung solcher Modelle mit einem gesunden Augenmaß erfolgen muss, um nicht den Eigenwert des organisationalen Handelns zu entwerten.⁸ Auch gilt es zu beachten, dass dieses Modell selbst Gegenstand von Reflexionsprozessen sein muss und die nun folgende Darstellung im Sinne eines Prototyps gesehen werden sollte. Aus der Logik des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses heraus wird dieses Instrument dann nachhaltig Wirkung entfalten können, wenn Anwender*innen auch in den reflexiven Austausch über die Anwendung des Instruments kommen und mit ihren Erfahrungen und Beobachtungen zu einer Weiterentwicklung beitragen.

5.2 Das Selbstbewertungsinstrument

Damit das Proprium der Katholischen Hochschulen nicht zum Problem wird, scheint eine Auseinandersetzung mit der Werteorientierung von Management und Organisation insgesamt unerlässlich. Dabei haben die Untersuchungen dieser Arbeit aufzeigen können, dass die Hochschulen unterschiedlichste Ansatzpunkte für eine solche Auseinandersetzung bereits nutzen. So wie aus einzelnen Mauern aber noch kein Haus wird, braucht ethische Reflexion eine Verbindung solcher Reflexionsorte zu einer tragfähigen Architektur.⁹ Diese Verbindung kann nicht von außen geschaffen werden, Organisationen können sich aber auf den Weg machen, eine solche tragfähige Architektur zu erreichen. Die aus den in dieser Arbeit dargestellten, theoretischen Zugängen und empirischen Beobachtungen abgeleitete Ethic Lens soll im Sinne eines Diagnostik-Instruments eine Hilfestellung für Organisationen sein, die sich auf diesen Weg machen wollen.

8 Vgl. Heintel 2006, S. 224.

9 Schuchter et al. 2020, S. 11.