

## **6. Schlussteil**

---

Am Schluss dieser Arbeit gilt es nochmals auf die Ausgangsfragen zurückzukommen. Neben diesem Abgleich von dargestellten Ergebnissen und den zu Beginn der Arbeit formulierten Fragestellungen sollen einige kritische Reflexionsansätze zur Methodik, den gewählten Bezugsrahmen sowie den Ergebnissen dieser Arbeit aufgezeigt werden.

### **6.1 Ausgangsfragen**

#### **6.1.1 Proprium als Problem? Das Besondere der Hochschulen**

Bei der Frage nach dem Proprium einer Katholischen Hochschule geht es, so ist eine Beobachtung, um die Frage der Glaubwürdigkeit. Die nach außen und innen formulierten Wertebезüge bieten nicht nur eine mögliche Basis für Verständigungsprozesse, Reflexionen und Entscheidungen, sondern bieten auch Angriffsfläche von innen und von außen, wenn Abweichungen zwischen dem formulierten ›Soll‹ und dem wahrgenommenen ›Ist‹ auftreten. Erschwerend kann hinzukommen, dass die Hochschulen vor allem von Externen nicht als eigenständige Organisationen gesehen werden, sondern primär als Teil der katholischen Kirche wahrgenommen werden. Diese hat in den letzten Jahren durch das Bekanntwerden und den Umgang mit Missbrauchsfällen oder ihrer Haltung zum Umgang mit Homosexualität nicht nur deutlich an Mitgliedern eingebüßt, sondern vor allem in hohem Maße an Glaubwürdigkeit verloren.

Beschränken sich die Katholischen Hochschulen auf Formulierungen von Wertehaltungen, wie dies zumindest im Zusammenhang mit den oben benannten Missständen Teilen der verfassten Kirche vorzuwerfen ist, wird das so kommunizierte Proprium mit der Glaubwürdigkeit der katholischen Kirche zusammen in Frage gestellt. Dann wird Proprium zum Problem.

Übernehmen die Katholischen Hochschulen aber die Verantwortung, Reflexionsorte zu organisieren und über eine möglichst breite Beteiligung zu Austausch und gelebter Haltung zu kommen, zeigen sich in den Ergebnissen dieser Arbeit hoffnungsvolle Zeichen für das Vorhandensein echter Unique Selling Propositions, die im besten Falle auch Kirche im Ursinn als ἐκκλησία (Ekklesia) wieder erfahrbar machen.

### 6.1.2 Von einer Wertebasis zur Werte-Balance

Vergemeinschaftete Wertevorstellungen wurden als Ausgangspunkt für Normen und Standards beschrieben. Über die Interviews, speziell die Gruppeninterviews, wurde deutlich, dass die Katholischen Hochschulen – und vermutlich kirchliche Einrichtungen generell – vor der Herausforderung stehen, dass es heute nicht mehr »die katholischen Werte« gibt, die von Organisationsmitgliedern fraglos als Grundlage erwartet werden können. Wenn in der Vergangenheit von einer gemeinsamen Wertebasis aufgrund der Zugehörigkeit zu einer christlichen Kirche ausgegangen wurde,<sup>1</sup> wird in den dargestellten Beobachtungen deutlich, dass die Frage nach einer gemeinsamen Wertebasis inzwischen unabhängig von Konfession oder Religion zu stellen ist. Gerade über die Offenheit der Hochschulen, Menschen anderer Konfession, anderer Religionen oder ohne Bekenntnis in die Organisation aufzunehmen, wird eine Grundlage geschaffen, gemeinsam um eine echte Wertehaltung zu ringen und nicht nur vorformulierte Werte zu wiederholen. Dafür scheint ein aktives Wertemanagement dringend notwendig, denn entscheidend dabei ist die Vergemeinschaftung von Wertevorstellungen, die im Anschluss an die Prozessethik und die Organisationsethik letztlich nicht als Zustand, sondern als Prozess zu sehen ist.

In der Organisation von Kommunikation und Reflexion über Werte und Haltungen dürften Führungskräfte deutlich mehr Einfluss auf die Wertetheorieentierung der Hochschule haben als über den am häufigsten beschriebenen Weg der Personalentscheidungen.

Wenn ethische Prozesse über die Organisation gewährleistet sind, ist die Chance auf eine Balance im Sinne einer kollektiven Autonomie<sup>2</sup> höher, als wenn Werte nur individuell im Sinne von Handlungskorrektiven gesehen wer-

---

<sup>1</sup> Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 1984, S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Krainer und Heintel 2010, S. 12.

den, denen man sich aufgrund der Organisationszugehörigkeit verpflichtet fühlt.<sup>3</sup>

### 6.1.3 Die Suche nach der Best Practice

Bei der Konzeption des Forschungsdesigns dieser Arbeit wurde der breite empirische Zugang mit seinen unterschiedlichen Beobachtungsebenen auch in der Annahme gewählt, dass darüber eine Anzahl von Best Practice-Beispielen identifizierbar sein müssten, anhand derer eine abgestufte Idealtypenbildung als Grundlage für das Selbstbewertungsinstrument ermöglicht werden sollte. Mit der Anwendung der Luhmann'schen Sinndimensionen auf den Best Practice-Gedanken erfolgte im Kapitel 4.1.4 bereits eine Relativierung dieser Idee. Aber auch, wenn der Autor sich unter Berücksichtigung der Sach-, Sozial- und Zeitdimension auf entsprechende Beispiele guten Handelns festgelegt hätte und damit das Risiko eingegangen wäre, dass diese, unter Berücksichtigung anderer Sinnbezüge, ihre Relevanz gänzlich verlieren hätten können, haben die unterschiedlichen Beobachtungsebenen zu wenig Ansatzpunkte für wirkliche Best Practice ergeben. In das Selbstbewertungsinstrument sind daher eine Vielzahl von theoretischen Überlegungen eingeflossen, die Beispiele guten Handelns, in Abgrenzung zu bestem Handeln, aufgreifen.

Für die Zukunft liegt in der Verwendung des Selbstbewertungsinstruments und in einem möglichen Austausch darüber aber durchaus die Möglichkeit Best Practice zu definieren. Das Instrument würde dabei die Sachdimension vorgeben und die Sozialdimension würde über die am Austausch beteiligten Personen definiert werden. Für eine gemeinsame Zeitdimension wäre festzulegen, dass das Selbstbewertungsinstrument möglichst zu einem vergleichbaren Zeitpunkt an den Hochschulen und Organisationen, die sich an einem Austausch beteiligen wollen, eingesetzt wird.

## 6.2 Reflexionsansätze

Eine Arbeit, deren Inhalt sich in weiten Teilen mit der Reflexion von organisationalen Geschehen beschäftigt, kann nicht ohne Reflexion der eigenen Grundlagen abgeschlossen werden. Mit einem kritischen Blick auf die gewählten Methoden sowie die Bezugsrahmen soll eine Reflexion der Beobach-

---

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 4.2.1.13, Beispiel 2.