

## 2.2 Hochschule als Organisation

### 2.2.1 Der Organisationsbegriff

Bereits in den ersten Seiten dieser Arbeit wird mit dem Begriff Organisation in mehreren Zusammenhängen umgegangen. Im Gabler Wirtschaftslexikon wird der Begriff als nicht eindeutig zu definieren benannt. Die Begriffslegung sei abhängig davon, welche Herangehensweise zugrunde gelegt werde.<sup>116</sup> Mit einer ersten Präzisierung auf eine soziologische Herangehensweise lässt sich der soziologische Organisationsbegriff, vor allem in Abgrenzung zu einem betriebswirtschaftlichen Organisationsbegriff, als »Bezeichnung für ein soziales System oder ein soziales Gebilde als Gesamtheit aller geplanten, ungeplanten und unvorhergesehenen sozialen Prozesse, die innerhalb des jeweiligen Systems oder in Beziehungen zu anderen, umgebenden Systemen ablaufen«<sup>117</sup>, definieren.

Wenn Weick mit seiner aktivitätsorientierten Perspektive auf Organisationen vor allem mit dem Blick schaut, was dort getan wird und dabei feststellt, dass »(o)rganisieren heißt, fortlaufend unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenzufügen, so daß vernünftige Ergebnisse erzielt werden.«<sup>118</sup>, unterscheidet sich die Perspektive der Systemtheorie vor allem darin, dass Organisationen aus der Abgrenzung zu ihrer Umwelt entstehen.<sup>119</sup> Eine Einordnung der Systemtheorie in die Reihe der Organisationstheorien wird dem Grundgedanken der Systemtheorie nicht gerecht, wie weiter unten dargestellt wird. Dennoch helfen Organisationstheorien »den Zweck, das Entstehen, das Bestehen, den Wandel und die Funktionsweise von Organisationen zu verstehen oder zu erklären.«<sup>120</sup> Dabei sind die unterschiedlichen Theorien den unterschiedlichen Erklärungsinteressen geschuldet und abhängig davon, mit welchem Blick auf die Organisationspraxis sie entwickelt wurden.<sup>121</sup> Die Bandbreite reicht hier von der so genannten »klassischen Management- und Organisationslehre«, die mit Frederick Winslow Taylor und dem nach ihm benannten Taylorismus vor allem in den USA ein

<sup>116</sup> Vgl. Schewe 2018.

<sup>117</sup> Hillmann 2007, S. 651.

<sup>118</sup> Weick 1995, S. 11.

<sup>119</sup> Vgl. Apelt und Tacke 2012, S. 9.

<sup>120</sup> Kieser und Walgenbach 2010, S. 29.

<sup>121</sup> Vgl. ebd.

»wirkungsvolles Instrument zur Disziplinierung der Arbeiterschaft«<sup>122</sup> darstellte, über die Bürokratietheorie von Max Weber bis hin zur neoinstitutionalistischen Organisationstheorie.<sup>123</sup> Für diese Arbeit wurde als Referenzrahmen die Systemtheorie gewählt, die Niklas Luhmann in seinem Gesamtwerk entwickelt hat. Dies bedingt »eine theoretisch selektive Perspektive auf den Gegenstand«<sup>124</sup>. Die Systemtheorie ist dabei nicht auf eine Ebene mit den Organisationstheorien zu stellen, da ihr Anspruch über die Betrachtung von Organisationen hinausgeht.<sup>125</sup> Aber diese selektive Perspektive bedingt, wie auf unterschiedliche Organisationsformen im Rahmen dieser Arbeit geschaut werden wird. So ist in der Logik der Systemtheorie die Frage zu stellen, wer eine Unterscheidung unterschiedlicher Formen überhaupt vornimmt. Und so heben Apelt und Tacke

»hervor, dass Organisationstypen *Produkte der Beobachtung sind*, schon weil sie stets auf Vergleichen, einschließlich der damit verbundenen Simplifikationen und Übertreibungen, beruhen. Sie verweisen stets und zwangsläufig auf einen Beobachter, der sie erzeugt«<sup>126</sup>.

Bevor nun im Folgenden die Systemtheorie und das damit verbundenen Organisationsverständnis differenzierter betrachtet werden, gilt es noch den Begriff der Institution einzuordnen. Dies ist für diese Arbeit vor allem deshalb wichtig, weil Institution häufig im Kontext von Religion und Kirche genannt wird.<sup>127</sup> Aber auch Hochschulen werden »neben den Kirchen [als] die ältesten bis heute überdauernden Institutionen unserer europäischen kulturellen Tradition«<sup>128</sup> beschrieben.

Krüggeler et al. schreiben, dass Institutionen »als durch Habitualisierungen verdichtete, von einer sinnstiftenden *›idée directrice‹* getragene, objektiv

122 Ebd., S. 34.

123 Vgl. ebd., S. 33ff.

124 Tacke und Drepper 2018, S. 1.

125 Luhmann erhebt in seinem Vorwort zu »Soziale Systeme« eine klaren Universalitätsanspruch seiner Systemtheorie: »Universalität der Gegenstandserfassung in dem Sinne, daß sie als soziologische Theorie alles Soziale behandelt und nicht nur Ausschnitte [...].« (Luhmann 1984, S. 9) In diesem Sinne sind Organisationen als Teil des Sozialen enthalten, darüber hinaus aber auch Gegenstände wie Religion (Luhmann 2000a), Moral (Luhmann 2008a) oder Wissenschaft (Luhmann 1990).

126 Apelt und Tacke 2012, S. 12.

127 Vgl. Krüggeler et al. 1999b, S. 9ff.

128 Ebert-Steinhübel 2010, S. 14.

ve Wirklichkeiten [gelten], die ihre Geltung aus ihrer unbefragten Faktizität beziehen.«<sup>129</sup>

Luhmann führt den Institutionsbegriff zusammen mit der Organisation und dem Begriff der Texte an, wenn er in »Die Religion der Gesellschaft« von der »Ausdifferenzierung eines Funktionssystems für Religion«<sup>130</sup> schreibt. Dennoch kommt Luhmann zu dem Schluss, dass der Begriff der Institution bislang nicht zufriedenstellend geklärt ist. Und so stellt er mit Bezug auf Helmut Schelskys Frage, ob eine Dauerreflexion institutionalisierbar sei, fest:

»Die Antwort darauf würde auf eine Klärung des Begriffs der Institution warten müssen. Jedenfalls sieht man, daß die Professionen (der Theologen, aber auch der Pädagogen, der Juristen oder der ›general manager‹ neuesten Stils) durch die Reformsucht ihrer Organisationen, und nicht mehr durch die Philosophie, zur Reflexion angetrieben werden. Und das mag Nebenerträge haben für die Bestimmung des Ortes der Religion in der heutigen Gesellschaft, die nichtorganisierte Religionen nicht in dieser Form hervorbringen würden.«<sup>131</sup>

Folgt man dem Philosophen und Organisationsberater Bernhard Pesendorfer, kann die Institution in einer nach Größe gestaffelten Systematik zwischen die Organisation und die Gesellschaft einsortiert werden. Pesendorfer baut diese Systematik vom Individuum bis hin zum Kosmos auf.<sup>132</sup> Eine Definition der Institution liefert aber auch er nicht. Mit Blick auf die weiter unten näher aus geführte OrganisationsEthik nach Heller und Krobath in Verbindung mit der Systemtheorie bleibt zu überlegen, ob Institutionen sich vor allem dadurch auszeichnen, dass sie u.a. durch eine gewisse Beständigkeit (im Sinne der zeitlichen Perspektive) die Stellung erreicht haben, Standards und Normen zu setzen und so Wertehaltungen und Moral auch außerhalb des Binnensystems im Sinne einer strukturellen Kopplung<sup>133</sup> zu beeinflussen.

Da eine abschließende Klärung des Begriffs der Institution nicht Gegenstand dieser Arbeit sein soll und kann, werden im Folgenden u.a. die neoinstitutionalistischen Theorien ausgeklammert. Mit der Entscheidung, die Systemtheorie als Referenzrahmen zu nutzen, muss vor allem der Frage der Be-

---

129 Krüggeler et al. 1999a, S. 9.

130 Luhmann 2000a, S. 224.

131 Ebd., S. 247.

132 Vgl. Pesendorfer 1996, S. 2.

133 Siehe unten.

obachtung nachgegangen werden und der Frage, wer diese Beobachtung mit welchem Interesse vornimmt. Nach dieser Logik muss bei der Nennung des Institutionsbegriffes die Frage gestellt werden, wer mit welchem Interesse Institutionen als solche benannt, wenn dies geschieht. Dies wird an gegebener Stelle im Rückbezug zur oben benannten Definition von Krüggeler et al. erfolgen.

Bevor nun eine erste Annäherung an die Systemtheorie nach Niklas Luhmann erfolgt, gilt es noch darzulegen, weshalb diese als geeigneter Referenzrahmen für die Betrachtung der Frage von wertebasiertem Management in organisationsethischer Reflexion gesehen wird.

Anders als Organisationsentwickler wie Edgar H. Schein oder der auch in der Beratung tätige Peter Drucker, ist Niklas Luhmann mit einer kurzen Ausnahme Ende der 1970er Jahre, als er die CDU zur Zukunft des Wohlfahrtsstaats berät, nicht beratend in Organisationen tätig.<sup>134</sup> Die Komplexität seiner Systemtheorie kann im Folgenden nur angerissen werden. Mit Blick auf den Forschungsgegenstand Hochschule erscheint sie aber vor allem deshalb als der geeignete Zugangsweg, da die Weite, die diese Komplexität mit sich bringt, am ehesten der Multikomplexität der Organisation Hochschule gerecht wird. Die Systemtheorie kann dabei als ein Zugang gesehen werden, der zwar nicht an die Komplexität der Realität heranreichen wird, da, so Schmidt in Anlehnung an Luhmann und Parsons, »Theorien (...) niemals so komplex wie die Wirklichkeit [sind], die sie abbilden wollen. Sie unterscheiden sich jedoch grundlegend dadurch, ob sie diesen Sachverhalt reflektieren oder ignorieren.«<sup>135</sup> In diesem Sinne soll die Systemtheorie als ein Zugangsweg genutzt werden, um der Frage nach Führungshandeln in Bezug auf Werte und deren Reflexion nachzugehen. Der Rolle des Beobachters gilt dabei ein besonderes Interesse.

## 2.2.2 Die Systemtheorie nach Niklas Luhmann und dessen Verständnis von Organisationen

Niklas Luhmann gilt als einer der größten deutschen Soziologen des letzten Jahrhunderts. 1927 in Lüneburg geboren, studiert Luhmann Rechtswissenschaften. Er arbeitet zunächst als Verwaltungsbeamter und später dann

---

<sup>134</sup> Vgl. Baecker 2012, S. 2.

<sup>135</sup> Schmidt 2017, S. 36.

als Landtagsreferent. Schon während dieser Tätigkeit beschäftigt er sich ausführlich mit philosophischen und soziologischen Themen. Nach einem Aufenthalt an der Harvard-University arbeitet Luhmann zunächst an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Kurz nach der Veröffentlichung seines ersten Buches »Funktionen und Folgen formaler Organisation« wechselt Luhmann an die Dortmunder Sozialforschungsstelle und promoviert und habilitiert sich an der Universität in Münster. 1968 wird Niklas Luhmann dann erster Universitätsprofessor an der als Reformuniversität neugegründeten und im November 1969 mit dem Lehrbetrieb startenden Universität Bielefeld.<sup>136</sup>

1984 erscheint »Soziale Systeme«, ein Werk, in dem Luhmann »den Paradigmenwechsel zur Theorie autopoieterischer Systeme begründet«<sup>137</sup> und welchem eine Vielzahl von Arbeiten folgt, in denen sich Luhmann mit unterschiedlichsten Themen in Bezug auf die »systemtheoretische Theoriekonzeption«<sup>138</sup> beschäftigt.

Hohm schreibt in seiner Einführung in die soziologische Systemtheorie »Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch«,<sup>139</sup> dass mit der Luhmannschen Systemtheorie fünf grundlegende Implikationen verbunden seien. Die erste Implikation wird als Optierung einer Systemtheorie für soziale Systeme in Differenz zur Umwelt beschrieben. Dadurch unterscheide sich die Theorie Luhmanns »von anderen soziologischen Theorien dadurch, dass sie die unbeobachtbare Welt für sich durch die Grundunterscheidung Systeme/Umwelt beobachtbar macht.«<sup>140</sup> Die zweite Implikation sei, dass Luhmann für seine Systemtheorie einen Universalitätsanspruch geltend mache, womit sie im Gegensatz zu speziellen Soziologien steht. So entsteht ein System in der Unterscheidung zu dessen Umwelt, folglich ist alles Soziale über diese Unterscheidung auf soziale Systeme rückführbar.<sup>141</sup>

Als weitere Implikation wird die Systemtheorie im Sinne einer Theorie selbstreferentieller Systeme beschrieben. Sie agieren autopoietisch, »sind [also] keine (trivialen) Maschinen, keine ›Dinge‹, sondern reproduzieren sich aus Sinnoperationen, aus dem einmaligen Ereignis einer Unterscheidung, an die

---

136 Vgl. , Kneer und Nassehi 2000, S. 9f. sowie Universität Bielefeld 2021.

137 Kneer und Nassehi 2000, S. 12.

138 Ebd.

139 Hohm 2006.

140 Hohm 2006, S. 15.

141 Vgl. Luhmann 1981, S. 14f.

weitere Unterscheidungen, also Ereignisse, also *Operationen* anschließen können. Das »operative Verständnis« von Systemen ist zugleich auch ein rekursives.«<sup>142</sup> Durch die ständige Reproduktion dieser Unterscheidungen erhalten sich soziale Systeme selbst. Die vierte und die fünfte Implikation bestehen laut Hohm in der Komplexitätsreduktion und der doppelten Kontingenz, also einer »wechselseitigen Unbestimbarkeit«<sup>143</sup>.

Die Identität sozialer Systeme wird durch ihre Differenz zur Umwelt erzeugt, dadurch muss ein unendlicher Horizont von Sinnverweisungen in seiner Komplexität reduziert und selektiert werden.<sup>144</sup> Außerdem sind soziale Systeme als Antwort auf das Problem der »doppelten Kontingenz« zu verstehen.<sup>145</sup> Die damit einhergehende Enttäuschungsanfälligkeit beschreibt Schmidt so:

»Wer unter Unsicherheitsbedingungen wählen muss (und wer könnte für sich absolute Sicherheit beanspruchen?), geht das Risiko ein, sich ›falsch‹ zu entscheiden. Denn jede Entscheidung war zum Zeitpunkt des Entscheidens möglich, aber nicht zwingend notwendig, also kontingent. Komplexitätsbedingter Selektionszwang bedeutet immer auch Kontingenz.«<sup>146</sup>

Möchte man die Systemtheorie mit Blick auf Organisationen betrachten, sind zwei weitere Schlüsselbegriffe der Systemtheorie hilfreich. Schmidt verwendet neben »Komplexität« und »Kontingenz« die Leitbegriffe »Konflikt« und »Kopplung«.<sup>147</sup> In sozialen Systemen sind an Entscheidungen immer auch Erwartungen geknüpft. Im Sinne der doppelten Kontingenz besteht folglich immer die Option, dass Kommunikationsangebote abgelehnt werden und Erwartungen oder die Erwartungen an Erwartungen falsch eingeschätzt werden. Werden Erwartungen gar nicht oder nur in unzureichendem Maße angepasst, entstehen Konflikte. Luhmann definiert als Konflikt allerdings nur widersprochene Kommunikationen. »Ein Konflikt liegt also nur dann vor, wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation rückkommuniziert wird.«<sup>148</sup> Damit nehmen Konflikte eine

---

142 Schmidt 2017, S. 38.

143 Krause 2001, S. 121.

144 Hohm 2006, S. 16.

145 Vgl. Schmidt 2017, S. 41.

146 Ebd., S. 40f.

147 Schmidt 2017, S. 40f.

148 Luhmann 1984, S. 530.

wichtige Rolle ein, da sie dazu dienen, Kommunikation fortzusetzen, indem sie die Möglichkeit bieten, ein »Nein« zu nutzen, welches bereits selbst wieder Kommunikation ist. Luhmann spricht hier von der »Negativversion von doppelter Kontingenz«<sup>149</sup>.

Nun sieht die Systemtheorie Kommunikation als »ein selbstreferentiell-geschlossenes System«<sup>150</sup>, welches »sich in seinen kommunikationseigenen Operationen ständig durch Bewußtseinssysteme irritieren, reizen, stören«<sup>151</sup> lässt. Sowohl das hier beispielhaft genannte Bewusstseinssystem als auch die Kommunikation sind selbstreferentiell-geschlossene und voneinander vollständig getrennte Systeme. Gleichzeitig ergänzen sie sich aber gegenseitig und »sind fähig zur Interpenetration«<sup>152</sup>. Diese gegenseitige Zurverfügungstellung von Kontingenz und Intransparenz ist beschreibbar mit dem Begriff der »strukturellen Kopplung«. So sind zwei strukturell gekoppelte Systeme für einander jeweils Umwelt und bleiben dies auch. Dies bedeutet wiederum, dass Irritationen, Reizungen und Störungen nicht von der Umwelt ins System eingebracht werden, sondern dass sich das System selbst irritiert, reizt oder stört.<sup>153</sup>

In der Systemtheorie wird darauf verzichtet, den Gegenstand »durch We-sensannahmen zu bestimmen«<sup>154</sup>. Dies gilt auch für den Gegenstand ›Organisation‹. So schlägt Luhmann eine »zirkuläre Definition [vor]: Eine Organisation ist ein System, das sich als Organisation erzeugt.«<sup>155</sup> Zu klären ist, wie sich die Organisation erzeugt – also wie sie zum autopoietischen System wird. Dazu braucht es Unterscheidungen.

### 2.2.2.1 Die Unterscheidung von System und Umwelt

In der grundlegendsten Form erfolgt eine Unterscheidung in der Zeitform eines Ereignisses (vorher/nachher). Die so unterschiedenen Ereignisse produzieren Überschüsse an Möglichkeiten,

»damit im nächsten Schritt etwas Passendes ausgewählt werden kann. Was dann seligiert wird, braucht nicht antizipiert [sic!] zu sein; die Entscheidung

<sup>149</sup> Ebd., S. 531.

<sup>150</sup> Kneer und Nassehi 2000, S. 70.

<sup>151</sup> Ebd., S. 70f.

<sup>152</sup> Schmidt 2017, S. 43.

<sup>153</sup> Kneer und Nassehi 2000, S. 71.

<sup>154</sup> Luhmann 2000b, S. 45.

<sup>155</sup> Luhmann 2000b, S. 45.

darüber wird besser und typisch im Rückblick auf ein schon vorliegendes Ereignis getroffen.«<sup>156</sup>

Zusätzlich muss sich ein System, das sich selbst erzeugt, auch selbst beobachten können. Diese Beobachtung geschieht über eine weitere Unterscheidung, nämlich die zwischen System und Umwelt (s.o.). Diese Selbstbeobachtung geschieht variabel. Das heißt, »die Organisation [beobachtet] sich nicht als ein feststehendes Objekt, dessen Eigenschaften zu erkennen sind, sondern sie benutzt die eigene Identität nur, um immer neue Bestimmungen anbringen und wieder aufgeben zu können.«<sup>157</sup> Werden so die Strukturen von Organisationen variiert, spricht Luhmann von »Selbstorganisation«<sup>158</sup>.

An dieser Stelle wird das Konstrukt der verschiedenen Beobachtungsordnungen relevant. Die Organisation, so Luhmann, garantiert eine »Variabilität des jeweils als Fixpunkt eingesetzten ›Selbst‹ [...] dadurch [...], dass die Organisation sich beim Beobachten beobachtet.«<sup>159</sup> Diese Beobachtung zweiter Ordnung wird nun in der Organisationstheorie wiederum beobachtet. »Die Theorie der Organisation muss deshalb auf der Ebene der Beobachtung dritter Ordnung angesetzt werden.«<sup>160</sup>

In diesem Sinne steht die Organisation ständig in einem Unsicherheitszustand »über sich selbst im Verhältnis zur Umwelt«<sup>161</sup>. Diese Unsicherheit lässt sich nicht in Sicherheit umwandeln, es kann aber eine jeweilige Anpassung an »wechselnde Zustände der Irritation«<sup>162</sup> erfolgen, hier spricht Luhmann dann von »Unsicherheitsabsorption«<sup>163</sup>. Diese erfolgt zum Beispiel darüber, dass sich Organisationen an dem orientieren, was in der Vergangenheit geschehen ist. Dabei gerät der Blick auf die Umwelt häufig außer Acht. Im Sinne eines autopoietischen Systems können aber gerade in dieser Abgeschlossenheit gegenüber der Umwelt »strukturelle Variationen« entstehen.<sup>164</sup>

---

<sup>156</sup> Ebd., S. 46.

<sup>157</sup> Ebd., S. 47.

<sup>158</sup> Ebd.

<sup>159</sup> Ebd.

<sup>160</sup> Ebd.

<sup>161</sup> Luhmann 2000b, S. 47.

<sup>162</sup> Ebd.

<sup>163</sup> Ebd., S. 65.

<sup>164</sup> Vgl. ebd., S. 50.

Die Abgeschlossenheit gegenüber der Umwelt wird von Luhmann auch mit dem Begriff der »operativen Schließung« belegt.<sup>165</sup> Diese bedeutet zwar, dass ein System nicht in die Umwelt operieren und auch die Umwelt nicht in das System operieren kann, dennoch kann ein solches System in hohem Maße auf Ressourcen aus seiner Umwelt angewiesen sein. Trotzdem könne »das System nur im Kontext eigener Operationen operieren [...] und dabei auf mit eben diesen Operationen erzeugte Strukturen angewiesen«<sup>166</sup> sein. Umwelt ist in diesem Sinne also auch immer ein Konstrukt des Systems. Zusammenfassend können autopoietische Systeme also als geschlossene Systeme mit selbstbestimmter Offenheit zur jeweiligen Umwelt beschrieben werden. Dabei stehen Geschlossenheit und Offenheit in einem »Bedingungsverhältnis«, da die Geschlossenheit des Systems Voraussetzung dafür ist, dass im Sinne des Autopoiesis-Konzepts das System festlegt, welcher Austausch mit der Umwelt stattfindet.<sup>167</sup>

Luhmann fasst die Relevanz dieser Unterscheidung für die Betrachtung von Organisationen so zusammen:

»Wenn wir im Folgenden Organisationen als autopoietische Systeme beschreiben, geht es also immer um die Erzeugung und Reproduktion einer Differenz (systemtheoretisch: von System und Umwelt), und der Begriff Autopoiesis besagt, dass [sic!] ein Beobachter, der ihn verwendet, voraussetzt, dass diese Differenz *vom System selbst* erzeugt und mit systemeigenen Operationen reproduziert wird.«<sup>168</sup>

### 2.2.2.2 Entscheidungen im Kontext von Organisationen

Unter dem Aspekt der Zeitperspektive, die als Unterscheidung von vorher und nachher ihren entscheidenden Moment in eben dem Übergang vom »Vorher« zum »Nachher« hat, geht es im Sinne der Autopoiesis darum, eine Anschlussfähigkeit zu gewährleisten, welche nur über Informationsverarbeitung erfolgen kann: »Alle Operationen des Systems sind *Informationsverarbeitung*.«<sup>169</sup> Dabei gilt, dass diese Informationen nur den Status einer Information haben, wenn darüber etwas Neues kommuniziert wird. »Eine Information verliert [...] im Wiederholungsfalle ihren Informationswert; oder sie verändert

---

165 Ebd., S. 51.

166 Ebd., S. 51f.

167 Vgl. Kneer und Nassehi 2000, S. 51.

168 Luhmann 2000b, S. 55.

169 Luhmann 2000b, S. 57.

ihn vollständig, so dass die Wiederholung nur noch darüber informiert, dass jemand sie für nötig hielt oder dass sonstwie eine Panne im System passiert ist.«<sup>170</sup>

Hier wird deutlich, welche elementare Rolle Kommunikation in der Systemtheorie für Organisationen spielt. Ohne Kommunikation ist keine Organisation denkbar, denn Luhmann geht davon aus, »dass alle sozialen Systeme, also auch Organisationen, aus Kommunikationen *und nur aus Kommunikationen bestehen.«<sup>171</sup> Da Kommunikation aber nicht die Beteiligung von Organisationssystemen voraussetzt, sondern als »emergente Realität« bzw. als »Sachverhalt sui generis«<sup>172</sup> existiert, stellt sich die Frage, welche Kommunikation Organisationen bildet. Luhmann identifiziert hier die Kommunikation von Entscheidungen als die wesentliche Form: »Entscheidungen können nur kommuniziert werden, wenn auch die abgelehnten Möglichkeiten mitkommuniziert«<sup>173</sup> wird. Größere Arbeitszusammenhänge können nur über die Kommunikation von Entscheidungen organisiert werden.<sup>174</sup> Mit der Kommunikation von Entscheidungen wird auch die Unsicherheit, die in einer solchen Entscheidung liegt, mitkommuniziert (s.o.). Somit wird auch im organisationalen Gedächtnis gespeichert, was nicht geschehen ist. Auf diesem Weg entstehen und reproduzieren sich Organisationen.*

Zwar ist Kommunikation die Grundvoraussetzung für die Autopoiesis eines Organisationssystems, aber es geschieht auch eine Fülle an Kommunikation, die nicht Bestandteil des autopoietischen Prozesses ist. Nicht jede Kommunikation ist also auf den Prozess der Reproduktion des Systems bezogen, eine Reproduktion des Systems kann im Kontext von Organisationssystemen aber nur über Kommunikation erfolgen.

Das bedeutet, dass die Kommunikation von Entscheidungen neuen Entscheidungsbedarf mit sich bringt. Dies geschieht in einer fortlaufenden Kette von Entscheidungen und darauffolgenden Entscheidungsbedarfen.

»Der Entscheidungsprozess erfordert einen ständigen Nachschub von Informationen und Gründen, die aber nur im System selbst erzeugt werden können. Er greift dabei Anregungen aus der **Umwelt** auf; aber es ist nur allzu

<sup>170</sup> Ebd., S. 58.

<sup>171</sup> Ebd., S. 62.

<sup>172</sup> Luhmann 1995, S. 115.

<sup>173</sup> Luhmann 2000b, S. 64.

<sup>174</sup> Vgl. ebd.

bekannt, dass Organisationen auch Probleme in ihre Umwelt hineinkonstruieren, um dann darüber entscheiden zu können (...).<sup>175</sup>

Diese »selbsterzeugte Unruhe« generiert letztlich die Organisation und kann von einem Organisationssystem nur abgeschaltet werden, indem es die Entscheidung trifft, sich aufzulösen.<sup>176</sup>

Durch die oben beschriebene ständige selbstreferentielle Beobachtung entstehen laufend neue Entscheidungsbedarfe. Diese Entscheidungen können entweder auf Ebene von Teil- und Subsystemen getroffen werden oder in Bezug auf das System insgesamt. Auch eine Entscheidung, nicht in der Lage zu sein, Entscheidungen zu treffen ist möglich und stellt eine Entscheidung dar. Luhmann zieht hier die Begriffe »Reduktion von Komplexität<sup>177</sup>« und den, zunächst durch Parsons als »double contingency«<sup>178</sup> eingeführten, Begriff der »doppelten Kontingenz«<sup>179</sup> zur Erklärung heran. So steht praktisch jeder Entscheidungsimpetus in Verbindung mit einer Unsicherheit, die richtige Entscheidung zu treffen. Die Entscheidung, keine Entscheidung zu treffen, kann in der Folge der Unsicherheitsabsorption dienen, eine falsche Entscheidung zu treffen. In einem ersten Schritt wird so Komplexität reduziert und gleichzeitig ist es möglich (und wahrscheinlich), dass die Komplexität durch die Entscheidung wieder gesteigert wird.

Dirk Baecker analysiert Entscheidungen in Organisationen unter anderem in seinem 1993 erschienenen Werk »Die Form des Unternehmens«. In Anwendung des Formenkalküls nach George Spencer-Brown, das auch in dieser Arbeit noch eine Rolle spielen wird,<sup>180</sup> erarbeitet Baecker eine »soziologische Unternehmenstheorie«<sup>181</sup>, die besonders die »Kommunikation von Unterscheidungen«<sup>182</sup> in den Blick nimmt. Entscheidungen und Entscheidungsmöglichkeiten spielen laut Baecker eine herausragende Rolle in der modernen Gesellschaft. Noch nie sei so viel entscheidbar gewesen.<sup>183</sup> Und diese

---

175 Luhmann 2000b, S. 71f.

176 Vgl. ebd., S. 71.

177 Vgl. Luhmann 1984, S. 154.

178 Parsons 2005, S. 6.

179 Vgl. Luhmann 1984, S. 148ff.

180 Siehe Kapitel 3.3.3.

181 Baecker 1993b, S. 10.

182 Ebd., S. 11.

183 Vgl. ebd., S. 13.

vielen Entscheidungen würden »fast ausschließlich in Organisationen entschieden – in Kirchen, Parteien, Ämtern, Unternehmen und Universitäten – und vom Rest der Gesellschaft ertragen«<sup>184</sup>. Im Anschluss an Luhmann und Baecker geht Schmidt der Frage nach, wie die Qualität von Entscheidungen beeinflusst wird. Er stellt dabei fest, dass

»Entscheidungsqualität [...] nicht ohne Organisationskompetenz [entsteht]. Die Kunst der Unterscheidung setzt Professionalität im Management voraus, aber auch die Bereitschaft, dieses Professionswissen zu transzendieren.«<sup>185</sup>

In seiner Arbeit zu den Strategien des Paradoxie-Managements<sup>186</sup> führt er unter anderem die Folgen der Paradoxien aus, die in Organisationen zwangsläufig durch die Notwendigkeit von Entscheidungen entstehen, oder wie Schmidt schreibt: »Paradoxien resultieren aus dem Versuch, die Einheit von Unterscheidungen zu beobachten.«<sup>187</sup> Als Reaktionsmöglichkeiten stünden drei grundsätzliche Muster zur Verfügung: »Fluchtinstinkt (Entparadoxierung), (...) aussichtslose( Kampfreflexe( Allmachtsphantasien der Logik) oder eben beständig bewegliche( List (Paradoxieentfaltungen).«<sup>188</sup> Eine Entparadoxierung darf allerdings nicht mit einem Auflösen von Paradoxien verwechselt werden. Entparadoxierungen seien Verdrängungen. Organisationen, die so agieren, blieben »statisch, bis die verdrängten Widersprüche sie einholen.«<sup>189</sup> Über eine Paradoxieentfaltung, die nicht auf die Lösung der Paradoxien, sondern auf deren kommunikative Bearbeitung ausgelegt ist, könnten »Prozesse selbstreflexiver Komplexitätsreduktionen [angestoßen werden], die das Risiko einer Überdosierung vermeiden«<sup>190</sup> würden. Dass dabei neue Probleme entstehen können und so die Komplexität wieder gesteigert werde, verschweigt Schmidt nicht. Eine solche Paradoxieentfaltung kann über die bewusst organisierte Reflexion zu Paradoxien geschehen. Mit Blick auf Entscheidungen ist darauf zu achten,

---

<sup>184</sup> Ebd.

<sup>185</sup> Schmidt 2018, S. 264.

<sup>186</sup> Schmidt 2017.

<sup>187</sup> Ebd., S. 261.

<sup>188</sup> Ebd.

<sup>189</sup> Ebd., S. 276.

<sup>190</sup> Ebd., S. 277.

dass »die Frage nach Entscheidungsqualitäten« qua Zurechnung der Entscheidungen auf Personen »häufig als Synonym für Führungsqualitäten« missverstanden wird.<sup>191</sup> Dabei bliebe die »organisationale Innenseite der Entscheidungsqualität«<sup>192</sup> verborgen. Abhängig von der Beobachterordnung, die zu Entscheidungen eingenommen wird, unterscheiden sich die daraus abgeleiteten Abhängigkeiten. Dabei spielt die Zeitperspektive eine entscheidende Rolle, denn, so Schmidt mit Fokus auf seine Ausführungen zur Rolle des Qualitätsmanagements:

»Die Qualität von Entscheidungen und die Qualität des Qualitätsmanagements hängen am Ende nicht von Konsensqualitäten oder Führungsqualitäten ab. Sie hängen davon ab, wie der Faktor Zeit in Entscheidungen beobachtet und im Qualitätsmanagement kontrolliert wird.«<sup>193</sup>

Eine mögliche Reflexionsebene bietet die Organisationsethik, die Schmidt auch als »eine Reflexionstheorie organisationaler Praxis [beschreibt], die sich als Interventionsforschung und Beratungsansatz versteht«<sup>194</sup>.

Auf sie wird weiter unten noch detaillierter eingegangen. Zunächst bedarf es aber noch einer Einordnung des Untersuchungsgegenstands in die bis hierher referierten Ausführungen. Daher soll nun der Blick auf die Hochschule als Organisation gerichtet werden.

### 2.2.3 Das Besondere der Organisation Hochschule

Im Funktionssystem Wissenschaft spielen Hochschulen als Organisationen eine entscheidende Rolle.<sup>195</sup> Aber auch das Erziehungssystem wird bei gleichzeitiger Distanz zum Funktionssystem Wissenschaft in den Universitäten (und in veränderter Ausprägung in allen unterschiedlichen Hochschultypen) mit demselben institutionell gekoppelt.<sup>196</sup> Für die Betrachtung der Hochschulen in dieser Arbeit gilt es zu klären, worin Besonderheiten im Organisationstyp Hochschule liegen und welche Konsequenzen daraus für die spätere Reflexion unter systemtheoretischer und organisationsethischer

---

191 Schmidt 2017, S. 330.

192 Ebd., S. 331.

193 Ebd., S. 332.

194 Ebd., S. 335.

195 Vgl. Luhmann 1990, S. 676.

196 Vgl. ebd., S. 353.

Perspektive zu ziehen sind. Die beiden Organisationssoziologen Uwe Wilkesmann und Christian J. Schmid haben 2012 in der Folge der Tagung der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) den Band »Hochschule als Organisation« herausgegeben. In ihrer Einleitung zu den darin enthaltenen Beiträgen, die »die Hochschulorganisationssoziologie in Richtung einer Organisationssoziologie der Hochschulen« öffnen soll, plädieren sie dafür, »Hochschule als (soziale) Organisation [zu] versteh[en], in der soziale Phänomene des Organisierens schlechthin virulent sind.«<sup>197</sup> Auffällig dabei ist, dass die Beschäftigung mit der Hochschule als Organisation in weiten Teilen problematisierend vonstattengeht. Ada Pellert untersucht die Rolle der Universität in der Wissensgesellschaft und kommt zu dem Schluss, dass die Universität an mangelnder Integration leide, die »hervorgerufen [sei] durch Kommunikationsprobleme: im Inneren über ihre Organisation, ihr Selbstverständnis, ihr Leitbild und nach außen in der Beziehung zur Gesellschaft«<sup>198</sup>. Gründe dafür sieht sie in fehlenden strategischen Grundentscheidungen, wie Ziel und Zweck der Hochschulen (in diesem Fall in Österreich, inhaltlich aber durchaus auf die entsprechenden Debatten in Deutschland übertragbar) zu definieren sei.<sup>199</sup> Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Institution und Organisation, die auch in diesem Falle in letzter Konsequenz in der Definition offen bleibt, stellt Barbara Kehm im oben genannten, von Wilkesmann und Schmid herausgegebenen Band einen Wandel der Hochschulen weg von der »Institutionen mit einem staatlich definierten Regelsystem und dem Habitus und den Normen akademischer Gepflogenheiten und Rituale(n)«<sup>200</sup> hin zur Organisation fest. Die Bezeichnung Organisation impliziert damit, dass hier eine stärkere Dynamik, mehr »arbeitsteilige Kooperation« sowie »hierarchische Koordination« zu erwarten sind.<sup>201</sup> Eine stärkere organisatorische Autonomie und die Implementierung professioneller Leitung sollten diese, auch politisch gewollte, Entwicklung unterstützen.<sup>202</sup> Ada Pellert sieht im Konzept der Expertenorganisation, die auf die Professional Bureaucracy von Henry Mintzberg zurückgeht, eine passende Beschreibung für Hochschulen. Diese setzten sich »zum einen aus

---

<sup>197</sup> Wilkesmann und Schmid 2012, S. 10.

<sup>198</sup> Pellert 1997, S. 38.

<sup>199</sup> Vgl. ebd., S. 42.

<sup>200</sup> Kehm 2012, S. 17.

<sup>201</sup> Vgl. ebd., S. 18.

<sup>202</sup> Vgl. ebd., S. 18.

dem fachlichen System der Disziplin beziehungsweise Profession und zum anderen aus dem sozialen System der Organisation« zusammen. Überwiegen würde dabei »eindeutig die Loyalität mit der und die Bindung an die (eigene) Disziplin.«<sup>203</sup>

Ob dies nun tatsächlich ein Proprium von Hochschulen ist oder aber in ähnlicher Form in anderen Organisationen, wie zum Beispiel allgemein für die Pflegeberufe berichtet,<sup>204</sup> ebenfalls beobachtbar ist, bleibt an dieser Stelle offen. Die Konsequenz für die Hochschulen sei allerdings, dass sich »(a)uf der Ebene der Gesamtorganisation (...) die Wissenschaftsorganisation äußerst träge« verhalte, was für Leitung und Management einer Expertenorganisation bedeute, »dass sie die Beschäftigung der Organisationsmitglieder mit der Gesamtorganisation stimulieren«<sup>205</sup> müsse. Auch bleibt es fraglich, ob es sinnvoll und notwendig für die Organisation Hochschule ist, im typisch betriebswirtschaftlichen Sinne die Identifikation der Lehrenden auf die Organisation hin lenken zu wollen. Wenn es stimmt, dass Identifikation die beste Motivation ist<sup>206</sup>, könnte es für die Qualität der Lehre ja durchaus von Vorteil sein, wenn sich Lehrende primär mit ihrer Disziplin identifizieren.

In Ihrer Dissertationsschrift fasst Anja Ebert-Steinhübel die organisatorische Verortung so zusammen:

»Hochschulen sind demnach organisierte Sonderfälle von Interaktionssystemen, die die grundsätzliche Fähigkeit zur Selbstreferenz in sich tragen, diese jedoch in der Abgrenzung gegenüber anderen Systemen und Systembestandteilen herausbilden und kommunikativ verankern müssen.«<sup>207</sup>

Sollte Hochschule in der Folge also als eigener Organisationstyp beschrieben werden?

Maja Apelt und Veronika Tacke folgend, sind die Versuche kompakter Organisationstypologien gescheitert. Es seien aber durchaus »strukturelle Muster [zu] beobachten«<sup>208</sup>, die sich aus der Auseinandersetzung der jeweiligen Organisationen mit ihren Umwelten ergeben. In diesem Sinne haben Hochschulen als Organisationen vermutlich untereinander mehr Gemeinsamkeiten als

---

<sup>203</sup> Pellert 2017, S. 545.

<sup>204</sup> Vgl. Balzer 2019.

<sup>205</sup> Pellert 2017, S. 545.

<sup>206</sup> Vgl. Vogler 2014, S. 55.

<sup>207</sup> Ebert-Steinhübel 2010, S. 22.

<sup>208</sup> Apelt und Tacke 2012, S. 11.

eine Hochschule mit einem Automobilhersteller. Daraus einen kompakten Organisationstyp »Hochschule« abzuleiten, würde den einzelnen Hochschulorganisationen in ihrer Unterschiedlichkeit aber nicht gerecht werden.

Eine der deutlichsten Gemeinsamkeiten der Hochschulorganisationen dürften die in den letzten Jahren zunehmenden manageriellen Anforderungen an Hochschulen sein, die gleichzeitig mit einem starken Selbstverwaltungs- und Autonomieverständnis das Organisationsgeschehen in den einzelnen Hochschulen prägen.

Vielleicht ist die Organisation Hochschule vor allem aus dem Grund besonders, dass die Illusion der unmittelbaren Steuerbarkeit von Organisation durch dieses Nebeneinander unterschiedlicher Logiken (Selbstverwaltung vs. Management) hier wie unter einem Brennglas hervortritt, auch weil dies so in der Organisationsstruktur u.a. durch Gesetze<sup>209</sup> und verfassungsrechtliche Normen<sup>210</sup> festgelegt ist. Hierauf wird im weiteren Verlauf nicht näher eingegangen werden, da dieses Thema eine eigene umfassende Betrachtung benötigen würde, die im Rahmen dieser Arbeit nicht zufriedenstellend erfolgen kann.

Es bleibt festzustellen, dass Hochschulen grundsätzlich als Organisationen bezeichnet werden können. Bei der genaueren Betrachtung von Organisationsgeschehen werden im Vergleich zu anderen Organisationen Besonderheiten identifizierbar sein. Der Blick dieser Arbeit richtet sich aber primär auf die Reflexion wertebasierten Managements, so dass im Weiteren nur dann auf diese Besonderheiten eingegangen wird, wenn sie eine direkte Auswirkung auf die Schlussfolgerungen der Reflexion erwarten lassen.

### 2.3 Von den Werten zur Ethik – oder umgekehrt?

Wie bereits mehrfach erwähnt, postulieren die Katholischen Hochschulen für sich, nach bestimmten Werten zu handeln. Begriffe wie »wertorientierter Denkort«, »christliches Menschenbild«, »ethischer Kompetenzerwerb« oder »christliche Werteorientierung«<sup>211</sup> werden in diesem Zusammenhang genannt. Im EFQM-Modell 2020 wird der Begriff »Werte« im Kontext der

---

<sup>209</sup> Hier sind vor allem die Hochschulgesetze der Länder zu nennen. Vgl. hierzu Lorenz 2017, S. 427f.

<sup>210</sup> Vgl. Artikel 5 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland.

<sup>211</sup> Vgl. Einleitung dieser Arbeit.