

Konkret sichtbar, und dies ist der dritte Aspekt, werden Besonderheiten einer Katholischen Hochschule im Rahmen von freigehaltenen zeitlichen Räumen für Meditationen, kleine Rituale und liturgischem Miteinander.⁸⁴⁹

Der vierte und letzte Aspekt aus den Gruppeninterviews zur Thematik des Besonderen der Katholischen Hochschule bezieht sich auf die Abgrenzung der Organisation zu potentiellen Mitarbeitenden. Wenn oben an vielen Stellen die starke Gemeinschaft und das Miteinander geschildert werden, scheint es beim Auswahlverfahren für »Neue« zur Aufnahme in diese Gemeinschaft besondere Anforderungen zu geben. Es gebe da einen Selektionsprozess, bei dem die Beteiligten die Passung »riechen« würden.⁸⁵⁰ Diese Aussage ergänzt entsprechende Hinweise aus den Expert*inneninterviews, bei denen die Wichtigkeit guter Auswahlprozesse neuer Mitarbeitenden im Rahmen der wertegeleiteten Entscheidungsfindungen ein hervorzuhebendes Thema darstellt. Entsprechend wird es von Mitarbeitenden, die nicht katholisch sind, sogar als Zeichen von »Liberalität« empfunden, dass sie an einer Katholischen Hochschule arbeiten dürfen.⁸⁵¹

4.3 Die Beobachterebene des Forschers – Ergebnisdarstellung anhand des Formenkalküls

Mit Blick auf die bisherige Ergebnisdarstellung – insbesondere der Gruppeninterviews – ist deutlich erkennbar, dass trotz der gleichen Impulsfragen die Antworten der Interviewpartner*innen deutlich unterschiedliche Richtungen einschlagen. Gerade wenn in Interviews mehr als nur »harte Fakten« abgefragt werden, hängen die Antworten stark von den Erfahrungen und Eindrücken der einzelnen Gesprächspartner*innen ab. Dies ist mit der Situation eines Gruppengesprächs zu erklären, die letztlich eine Momentaufnahme darstellt, die nur wenig beeinflussbar ist bezüglich ihrer Kontexte und Dynamiken, innerhalb derer sie stattfindet.

Der Interviewer in seiner Beobachterrolle ist während des Interviews zu gewissem Maße Teil des zu beobachtenden Systems. Die Interviewpartner*innen haben dem von außen in dieses System Hineinkommenden

849 Vgl. G10007, Absatz 7f. und Absatz 51; G10003, Absatz 29 und Absatz 31; G10014, Absatz 8.

850 Vgl. G10007, Absatz 15.

851 Vgl. ebd. Absatz 51.

gegenüber einen Wissensvorsprung zu organisationalen Kontexten und Dynamiken. Auf der anderen Seite führt dies auch dazu, dass Dinge nicht mehr gesehen werden, also blinde Flecken entstehen.

Der Beobachter wird in seiner Beobachtung ebenfalls nur das einbeziehen können, was für ihn sichtbar ist und wozu er sich entscheidet, es mit einzubeziehen. Um diese Selektion und das Vorhandensein von blinden Flecken bei der zusammenfassenden Ergebnisdarstellung transparent zu machen, wird das unter Kapitel 3.3.3 beschriebene Formenkalkül verwendet. Die Darstellung soll ganz nach dem Grundgedanken von Spencer-Brown die Möglichkeit eröffnen, das, was ist, auf Basis der schematischen Darstellung, selbst zu verstehen. Die darauffolgende Ausformulierung des jeweiligen Ergebnisses ist die Interpretation des Autors dieser Arbeit. Das Kalkül bietet der*dem Leser*in aber die zusätzliche Möglichkeit, die Ergebnisse selbst mit dem eigenen Wissen und anderen blinden Flecken zu deuten. Mit den nachfolgenden zusammengefassten Ergebnissen werden bei weitem nicht alle erhobenen Aspekte aufgegriffen werden können. Das gewählte Forschungsdesign bringt es mit sich, dass zunächst multiple Perspektiven dargestellt werden, die die Komplexität der Thematik stark erhöhen und Beobachtungen abbilden, die zur Klärung der Forschungsfrage im Sinne von Zwischenschritten beitragen. An diesem Punkt der Arbeit soll nun der Fokus auf die ursprüngliche Forschungsfrage gerichtet werden, weshalb die Darstellung der Ergebnisse entlang eines Dreischritts erfolgt. Mit dem Blick auf die Definition von Werten wird der Ausgangspunkt geschaffen, um im zweiten Schritt beobachtetes Führungsverhalten aufzuzeigen und im dritten Schritt zu Fragen nach organisierten Räumen der Reflexion zu kommen.

4.3.1 Formenkalküle: Ergebnisse zu Wertedefinitionen

Wenn über wertebasiertes Management reflektiert werden soll, braucht es eine Vorstellung davon, auf Basis welcher Werte Management stattfindet. Die dargestellten Beobachtungen zeigen, dass die Katholischen Hochschulen das deutlichste Unterscheidungsmerkmal im Namen tragen, das Katholische. Mit diesem Unterscheidungsmerkmal wird unmittelbar der Wert-Begriff in Verbindung gebracht. Dies, so konnte dargestellt werden, geschieht von unterschiedlichsten Seiten, nicht nur von der Hochschule selbst, sondern auch über die Wahrnehmungen von außen. Und trotzdem ist schwer zu greifen, was nun als typisch katholische Werte assoziiert wird. Anschlussfähig scheint vor allem der Begriff der Nächstenliebe zu sein. Ein Begriff der miteinbezieht, der

Abbildung 10: Formenkalküle Wertedefinitionen



gegen Exklusion wirkt und der mit dem Verweis auf das dritte Buch Mose im Markusevangelium als das höchste Gebot beschrieben wird.⁸⁵² Nächstenliebe also als grundlegende christliche Idee – der die, so ist aus den Beobachtungen zu schließen, Vorgaben wie die Grundordnung, nach der sich die Katholischen Hochschulen richten müssen, zumindest teilweise als entgegenstehend wahrgenommen werden: Die Grundordnung wird als Regelwerk verstanden,

852 Mk 12, 31.

der die eigene Haltung, so ist an mehreren Stellen deutlich geworden, zumindest teilweise entgegen steht.

Als Organisation stehen die Hochschulen in einem Spannungsfeld zwischen ihrem kirchlichen Auftrag und der Anforderung als unternehmerische Hochschule aufzutreten. Entsprechend ist auch das Spannungsfeld zwischen Eigenständigkeit und der Abhängigkeit von den Geldgebern zu benennen. In der Verbindung beider Spannungsfelder, und das wird in der Logik der rechenbaren Kalküle deutlich, könnte eine mögliche Gleichung auch die Eigenständigkeit in Verbindung mit der unternehmerischen Hochschule sein – dann ist der Begriff »Katholische Hochschule« rechts der Markierung der Unterscheidung. Oder Katholische Hochschule wird klar als kirchlicher Auftrag wahrgenommen, dann dürfte die Finanzierung durch kirchliche Geldgeber nicht als Abhängigkeit erfahren werden. In den Beobachtungen werden solche Varianten nicht expliziert, über die schematische Darstellung werden sie aber zumindest theoretisch sichtbar.

Vielfach wird das christliche Menschenbild als ein Ideal dargestellt, an dem Handlungen auszurichten seien und das als Basis diene. In den Beobachtungen wird aber deutlich, dass die Definition des christlichen Menschenbilds auf sehr persönlicher Ebene erfolgt und eine gemeinsam getroffene Vereinbarung, was hierunter zu verstehen ist, nicht identifiziert werden konnte.

Dagegen ist die positive Bewertung von Gemeinschaft etwas, was sich durch alle Beobachtungen zieht. Gemeinschaft wird dabei mit Fokus auf das Individuum wahrgenommen. In der Gemeinschaft kann man sich als gesehen und mitgetragen wahrnehmen. Eine Gemeinschaft lässt niemanden, der ihr angehört, alleine. Dies, so kann aus den Beobachtungen geschlussfolgert werden, führt dazu, dass eine angenehme Atmosphäre entsteht, die Konkurrenzkampf vermeidet. Der dafür notwendige wohlwollende Blick auf den*die Einzelne*n ist dabei eine Gemeinschaftsaufgabe, die nicht an Leitungspersonen abtretbar ist und nicht von Leitungspersonen delegiert werden kann. Das Mittragen des*der Einzelnen ist damit ebenfalls Aufgabe der Gemeinschaft, weshalb es auch nicht ausreichen kann, wenn manageriell eine Gemeinschaftskultur verordnet wird. Eine solche Kultur kann nur miteinander und somit eben in der Gemeinschaft entstehen. Mit diesem hohen Lied auf die Gemeinschaft ist der Blick auf die Vision einer Katholischen Hochschule besonders interessant. Zwei grundlegende Aspekte von Vision konnten über die Beobachtungen herausgearbeitet werden. So gehe es zum einen darum, Hochschule zu sein, in der die Mitglieder eine Haltung haben. In der Einfachheit dieser Aussage liegt aber auch ihre Schwierigkeit, da sie keine Hin-

weise auf die Qualität der Haltung, die von den Mitgliedern erwartet wird, enthält. Und sie belässt »Haltung« auf der individuellen Ebene. Die andere Aussage zur Vision einer Katholischen Hochschule ist wenig visionär: die Hochschule möge auch in Zukunft Bestand haben. Aus Sicht einer Autopoiesis der Organisation ist das ein durchaus nachvollziehbarer Wunsch, im Kontext von Vision aber auch wahrnehmbar als Angst vor Veränderungen. Nun ist der Wunsch nach Fortbestand der Organisation nicht per se eine Absage an Veränderungen, als mitreißendes Zukunftsbild dürfte ein überspitzt formuliertes »Hauptsache uns gibt es noch« jedoch kaum dienen.

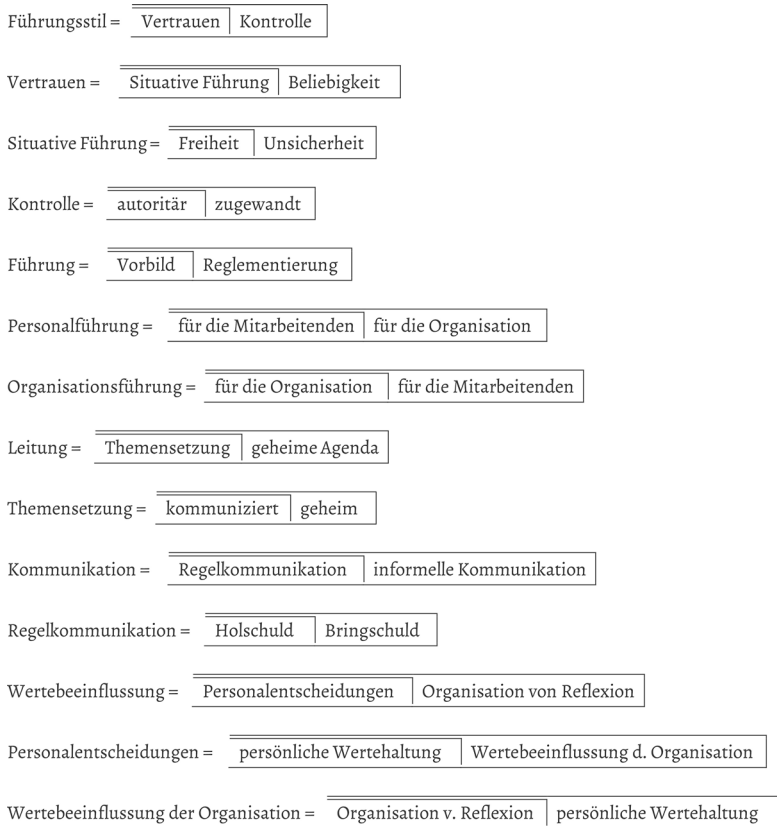
Bleibt zusammenzufassen, dass die über diese Arbeit zusammengetragenen Beobachtungen keine eindeutigen und typischen Wertedefinitionen von Katholischen Hochschulen zulassen.

Im nächsten Schritt wird auf dieselbe Art und Weise das Thema »Führungsverhalten« dargestellt, auch hier zunächst über die schematische Darstellung von Formenkalkülen und anschließend in der bewertenden Interpretation des Forschers.

4.3.2 Formenkalküle: Ergebnisse zum Führungsverhalten

Um der Frage nach der Ausgestaltung von wertebasiertem Management nachzugehen, wurde das Führungsverhalten von Hochschulleitungen in den Blick genommen. In den Expert*inneninterviews wurden diese gebeten, ihren Führungsstil zu beschreiben. Auch wenn davon auszugehen ist, dass in einer solchen Interviewsituation der Grad der Selbstkritik eher eingeschränkt sein dürfte, lässt sich über die Beobachtungen der Gruppeninterviews und der Experteninterviews aus dem Bereich des Qualitätsmanagements im Querschnitt ein Bild eines Führungsstils zeichnen, der als auf Vertrauen basierend wahrgenommen wird. Dieses Vertrauen würde sich, so wird es von einer Führungskraft deutlich gemacht, in einer situativen Führung zeigen und grenze sich von Kontrolle ab. Eine solche situative Führung braucht dringend ein gegenseitiges Vertrauen, da die punktuellen Interventionen seitens der Führungskraft sonst leicht als Beliebigkeit wahrgenommen werden können. Und umgekehrt muss eine Führungskraft, die situativ führen möchte, davon ausgehen können, dass sie bei Schwierigkeiten und Klärungsbedarfen angesprochen wird. Eine solche situative Führung kann Freiheit und Eigenständigkeit und somit Raum für Entwicklungen und Innovationen bedeuten. Dass sie aber bei mangelndem Vertrauen auch als Beliebigkeit und damit verunsichernd wirken kann, liegt auf der Hand. Im Ansatz wird dies

Abbildung 11: Formenkalküle Führungsverhalten



an einigen Stellen im Verhältnis zwischen Hochschulen und Träger*innen benannt. Die relativ große Entscheidungsfreiheit der Hochschulen scheint in dieser Konstellation manchmal als sehr abhängig vom guten Willen der Träger*innen empfunden zu werden. Nicht nachvollziehbare Durchgriffe, hier zum Beispiel in Form einer einseitigen Verfassungsänderung, bestärken solche Unsicherheiten. Deutlich wird auch, dass Kontrolle in der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte als autoritär und wenig zugewandt empfunden wird. Gleichzeitig erleben sich Führungskräfte aber als zu wenig autoritär. Hier wird deutlich, dass Kontrolle im Sinne einseitiger Kontrollverfahren ver-

standen wird. Alternative Kontrollverfahren, die zum Beispiel alle Beteiligten in die Kontrolle mit einbeziehen, sind an dieser Stelle nicht zu erkennen.

Entsprechend werden Führungskräfte am ehesten als Vorbild wahrgenommen, wenn sie nicht einseitig reglementierend auftreten. An mehreren Stellen der oben geschilderten Beobachtungen wird von Mitarbeitenden den Führungskräften diese Vorbildrolle zugesprochen. Dies bedeutet aber auch, dass die Anerkennung der Führungskraft als solche davon abhängt, ob deren Verhalten aus der jeweils persönlichen Sicht der Mitarbeitenden als vorbildhaft bewertet wird. Es ist davon auszugehen, dass dies nicht gegenüber allen Mitarbeitenden im gleichen Maße gelingen kann und dass sich Führungskräfte dieser Vorbildrolle sehr bewusst sein sollten. Aus dem oben Geschilderten geht nicht hervor, dass dies durchgängig der Fall ist.

Deutlich wird, dass sich die Perspektiven, mit denen Führung vollzogen wird, deutlich unterscheiden können. Ohne dass diese Unterscheidung im Rahmen der dargestellten Äußerungen reflektiert wird, zeigt sich, dass sich manche Führungskräfte scheinbar eher als Organisationsführungskräfte verstehen, deren Aufgabe es vordringlich ist, im Sinne der Organisation zu agieren und dass es auf der anderen Seite Personalführungskräfte gibt, die ihre primäre Aufgabe in einem Blick auf die Mitarbeitenden sehen. Dass sich in beiden Fällen auf Werte zur Entscheidungsfindung berufen wird und die Entscheidung bei den, dieser Aussage zugrunde liegenden Beispielen,⁸⁵³ beides Mal pro Mitarbeiter*in ausgefallen ist, zeigt, welche Funktion Werte für die einzelnen Entscheidungen einnehmen: An der einen Stelle dienen sie als Korrektiv, an der anderen Stelle als Ausgangspunkt für das Finden einer Regelung im Sinne der Mitarbeitenden.

Als Leitungsaufgabe wird das Setzen von Themen beschrieben. Dies ist teilweise auch in den Hochschuldokumenten verankert. Im Unterschied zum möglichen und als Unterstellung beschriebenen Verfolgen einer nicht kommunizierten Agenda zeichnet sich das Setzen von Themen durch die öffentliche Kommunikation aus. Einer solchen Unterstellung des Vorliegens einer geheimen Agenda könnte also unter Umständen mit der Setzung von klar definierten Themen begegnet werden. Es ist davon auszugehen, dass ein Gefühl oder die Vermutung, dass es eine solche Geheimagenda geben könnte, vor allem dann entsteht, wenn die Mitarbeitenden ein Kommunikationsdefizit wahrnehmen.

853 Vgl. Kapitel 4.2.1.13, Beispiel 1 und Beispiel 2.

Dass Kommunikation eine entscheidende Rolle im Führungs- und Leitungsgeschehen einnimmt, wird zwar erkannt, es scheint jedoch eine gewisse Hilflosigkeit bei der Ausgestaltung dieser zu geben. Mehrfach wird auf Regelkommunikationswege verwiesen, die im Konterpart zur informellen Information stehen würde. Die Versuche informelle Kommunikation gezielt zu bespielen, stellt eine Vermischung von formeller und Informeller Kommunikation dar und sollte sehr kritisch reflektiert werden, da beide Kommunikationswege ihre eigene, wichtige Rolle haben. Ein »Bespielen« von informeller Kommunikation durch Führungskräfte kann auch leicht als Manipulation wahrgenommen werden.

Durch zum Teil sehr klar festgelegte Wege der Regelkommunikation wird diese von den Führungskräften als erbracht wahrgenommen und gegenüber den Mitarbeitenden bei der Anzeige von Kommunikationsdefiziten als »Holschuld« formuliert. Dass über die durch Satzung, Verfassungen und Ähnliches vorgeschriebenen Kommunikationen Basiskommunikationen sind, die es zu ergänzen gilt, wird an mehreren Stellen zwar geäußert, die Ausgestaltung dieser Kommunikationen erscheint jedoch an einigen Stellen auch eine gewisse Hilflosigkeit hervorzurufen.

In Kapitel 4.2.1.13 werden wertegeleitete Entscheidungsfindungen detailliert betrachtet. Dass die Führungskräfte die Wertebeeinflussung der Hochschulen zu einem überwiegenden Teil vor allem über Personalentscheidungen vollzogen sehen, stellt eines der entscheidenden Ergebnisse dieser Beobachtungen dar. Neben der Fokussierung auf persönliche Werthaltungen zeigt sich darin auch ein Mangel an bewusst organisierten Orten der Reflexion, die geeignet wären, Werthaltungen zu beeinflussen.

Über eine genauere Betrachtung zu Ansätzen solcher organisierter Reflexionsorte soll zum einen der Stand dazu an den untersuchten Hochschulen beschrieben werden, gleichzeitig sollen darüber Perspektiven umfassenderer organisationsethischer Settings eröffnet werden.

4.3.3 Formenkalküle: Orte gemeinsamer organisierter Reflexion

Davon ausgehend, dass die Wertedefinitionen im Sinne einer Ausrichtung von Management gesehen werden können und das Führungsverhalten im besten Fall als Realisierung dieser Definitionen, dann fehlt an dieser Stelle noch die Betrachtung der Ergebnisse, also dessen, was in der Folge von Ausrichtung und Realisierung entsteht. In dem der Frage nachgegangen wird, welche Ansatzpunkte es für organisierte Reflexionsorte gibt, soll der

Abbildung 12: Formenkalküle Orte gemeinsam organisierter Reflexion



Übergang zur organisationsethischen Reflexion von Managementgeschehen an Katholischen Hochschulen vorbereitet werden.

Es ist festzustellen, dass über die hochschultypischen Gremienstrukturen grundsätzlich Orte und Zeiten geschaffen sind, die Möglichkeiten zur gemeinsamen Reflexion bieten könnten. Es wird jedoch nur in Einzelfällen beschrieben, dass dies tatsächlich der Fall ist. Ein Grund könnte eine relativ starke Reglementierung der Gremiensitzungen sein, zumindest, was Gremi-

en wie den Senat angeht. Auf Fachbereichs- oder Studiengangsebene scheint hier ein weniger stark reglementierter Austausch zu Themen und gemeinsame Reflexion stattzufinden. Aus den Hochschuldokumenten und auch aus den Beschreibungen der Interviewpartner*innen wird jedoch an keiner Stelle Reflexion als Funktion solcher Gremien explizit benannt. Es bleibt folglich der Eigendynamik der Gremien überlassen, ob der Ort und die Zeit für Reflexionen genutzt werden. Entlang einiger, in Verfassungs- oder Satzungs-texten dargelegten formalen Vorgaben für den Austausch innerhalb von Gremien steht zu vermuten, dass Reflexion, wenn überhaupt, nur in sehr eingeschränktem Maße stattfinden kann. Dieser Eindruck wird durch die Schilderungen in den Interviews bestärkt.

Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse bieten hier offensichtlich eine bessere Basis. Wenn auf Organisationsentwicklung gesetzt wird, impliziert dies einen Veränderungswillen, der von Mitarbeitenden besonders dann positiv wahrgenommen wird, wenn Veränderungen auch tatsächlich stattfinden und als positiv bewertet werden. Ein Erhalt des Status quo sollte nicht als Organisationsentwicklung gesehen werden – auch wenn ausbleibende Veränderung aus manchen Perspektiven durchaus attraktiv scheinen kann. Um darüber in gemeinsame Reflexion zu gehen, bieten Organisations- und Strategieentwicklungsprozesse einen Ort. Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen wird eine gemeinsame Reflexion über die Ziele und Vorstellungen der Einzelnen, der Ausgangspunkt für ein gemeinsames Bild der Organisation. Damit Strategieentwicklung in diesem Sinne wirksam werden kann, so wird aus den Schilderungen deutlich, muss sie über eine gemeinsame Definition der Qualitätsziele für Entwicklungen erfolgen. Die Setzung von Zielen durch Einzelne kann zwar als Strategie gelten, ein Strategieentwicklungsprozess wird, so ist es entsprechend der Darstellungen entlang der EFQM-Kriterien zu erkennen, in der Umsetzung mitgetragen, wenn eine Identifikation mit den Zielen besteht. Diese wird vornehmlich durch Beteiligung bei der Entwicklung erreicht. Entwicklung, so könnte man zusammenfassen, ist in einer Organisation also nicht über Steuerung erreichbar, sondern über Beteiligung. Dass diese Beteiligung allerdings organisiert werden muss, wird aus den Beobachtungen ebenso deutlich. Um die Differenz der Begrifflichkeiten zu verdeutlichen, wird hier der Steuerungsbegriff als Steuerung im Sinne von gezielter Einflussnahme auf (vermeintliche) Ursachen-Wirkungszusammenhänge definiert. Um eine solche Steuerung geht es hier nicht. Daher wird der Begriff des Leitens

verwendet, der das Organisieren von Beteiligungen und damit auch von Reflexion implizieren soll.

Mit dem Blick auf das Organisieren von Beteiligungen muss eine Mitgliedergruppe der Hochschulen besonders in den Blick genommen werden. Es ist die zahlenmäßig größte Gruppe: die Studierenden. Eine deutliche Entscheidung liegt in der Art und Weise, wie diese Beteiligung gesehen wird. Wenn Studierendenbeteiligung als ein »Extra« gesehen wird, geht dies am Gemeinschaftsgedanken, der im Kontext von Katholische Hochschule so häufig benannt wird, vorbei. Wenn Studierende als Statusgruppe extra beteiligt werden (müssen), stehen sie in Differenz zu der Gemeinschaft, in die sie hineinbeteiligt werden sollen.

Eine Sonderrolle in Bezug auf Orte für Reflexionen nehmen Studierende aber unabhängig davon ein. Vor allem in der Analyse der Modulhandbücher wird deutlich, dass Lehrveranstaltungen mögliche Orte für die Reflexion über Werte und Haltungen sein können. In den Darstellungen ist ein grundlegender Unterschied zu erkennen, ob dies im Sinne von Fachthemen verstanden wird oder als Querschnittsthema. Hier zeigt sich die Ausrichtung der Organisation, wenn Werte, Haltungen und Reflexion darüber explizit als Querschnittsthemen formuliert werden, die in den unterschiedlichsten Veranstaltungen aufgegriffen werden, oder ob es der Ausgestaltung Einzelner überlassen bleibt, die in speziell dafür ausgewiesenen Veranstaltungen bearbeiteten Themen auch in anderen Veranstaltungen einzubringen. Auch ob entsprechende Themen vornehmlich als Wahlfächer oder über ein Mindestangebot hinaus als Pflichtveranstaltungen im Studienverlauf integriert sind, lässt eine Aussage über wertebasiertes Management der Hochschule im erweiterten Sinne zu.

Zwei Aspekte, die im Kontext von wertebasierter Hochschule benannt wurden, sollen hier vom verwendeten Verständnis von gemeinsamen organisierten Reflexionsorten abgegrenzt werden. So bieten weder Jahresthemen noch Feiern, Feste oder Gottesdienste per se einen solchen gemeinsamen organisierten Reflexionsort. Sie mögen als Orte der Gemeinschaft wahrgenommen werden, sie schaffen Rahmungen für Reflexion, sie sind es aber nicht aus sich heraus. Sollen sie als solche Orte genutzt werden, gilt es auch das entsprechend im Sinne des oben beschriebenen Leitungsbegriffs zu organisieren.

Über die Zusammenführung des in diesem Kapitel dargestellten Dreiklangs wird zunehmend ein Bild davon deutlich, was es braucht, um auf Basis

einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu einem gemeinsamen Werteverständnis zu kommen.

Die nun anschließende organisationsethische Reflexion soll der Versuch sein, Antwortinweise auf die Frage aufzuzeigen, ob die den Katholischen Hochschulen in Deutschland unterstellte Eigenheit als Problem für die Hochschule zu sehen ist.