

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 Gesetze²⁰⁹ und verfassungsrechtliche Normen²¹⁰ 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 Wertorientierung«²¹¹ werden in diesem Zusammenhang genannt. Im EFQM-Modell 2020 wird der Begriff »Werte« im Kontext der

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

²¹⁰ Vgl. Artikel 5 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland.

²¹¹ Vgl. Einleitung dieser Arbeit.

Organisationskultur genannt. »Vorbildliche Führung inspiriert, stärkt und verändert nötigenfalls Werte und Standards und hilft, die Organisationskultur zu entwickeln«²¹², heißt es dort zum Kriterium 2. Folgt man der Formulierung der EFQM scheinen Werte und Standards etwas Beeinflussbares (im Organisationskontext durch Führung beeinflussbar) zu sein.

Der Untertitel dieser Arbeit lautet »Wertebasiertes Management in organisationsethischer Reflexion« und wenn von Ethik und Werten die Rede ist, so tauchen mindestens zwei weitere Begriffe unweigerlich mit auf: Normen und Moral.²¹³ Es scheint also dringend geboten, eine Klärung über die verwendeten Begriffe herbeizuführen und zu definieren, auf welcher Basis in dieser Arbeit die Reflexion von festgestelltem Organisationsgeschehen erfolgen soll.

Als »Maßstab, Norm; Qualitäts- od. Leistungsniveau«²¹⁴ definiert der Duden den Begriff »Standard«. In der Soziologie wird der Begriff der »Normen« mit der Erwartungshaltung der Gesellschaft an den Einzelnen verknüpft.²¹⁵ Standard, als eher technischer Begriff, und Norm, welcher im Sinne der sozialen Norm der eher soziologisch verwendete Begriff ist, zielen folglich beide auf ein Soll ab. Es handelt sich also um allgemein »sozial gültige Regeln des Handelns«²¹⁶, die sich aber je nach Bezugsrahmen unterscheiden. Als Bezugsrahmen ist hier das jeweilige soziale Gebilde zu sehen, in dem dessen Mitglieder handeln.²¹⁷

Normen und Standards geben also im sozialen Kontext vor, welche Verhaltenserwartungen an das Handeln Einzelner gestellt werden. Abgeleitet werden diese aus Wertvorstellungen, die durch das Befolgen der Normen und Standards im Ergebnis sichergestellt werden sollen.

Ein solches Soll wird sich immer daran messen lassen müssen, ob es erreicht wird oder eben auch nicht. Schmidt schreibt hierzu mit Blick auf den Mensch-Organisations-Kontext: »Menschen reagieren auch in struktureller Kopplung mit Organisationen auf Ist-Soll-Abweichungen mit moralischer Kommunikation, mit der Formulierung von Achtungsbedingungen.«²¹⁸ Die

²¹² European Foundation for Quality Management 2019a, S. 14.

²¹³ Vgl. z.B. Nassehi et al. 2015a, S. 1ff.; Luhmann 2008a, S. 56 oder auch Schein und Schein 2017, S. 14ff.

²¹⁴ Dudenredaktion 2020, S. 1077.

²¹⁵ Vgl. Parsons 2009, S. 125.

²¹⁶ Hillmann 2007, S. 629.

²¹⁷ Vgl. ebd.

²¹⁸ Schmidt 2017, S. 334.

Abweichung des Ist vom Soll provoziert also moralische Kommunikation. Anders als zum Beispiel Durkheim sieht Luhmann, auf den sich auch Schmidt mit seiner Aussage zu den Achtungsbedingungen stützt, Moral als soziales Phänomen. Als solches ist es eine mögliche Kommunikationsform, über die Achtung oder Missachtung transportiert wird.²¹⁹ Dies geschehe allerdings nicht fortlaufend, sondern finde dann Anwendung, wenn die Person sich veranlasst sieht, »die Bedingungen anzudeuten oder gar explizit zu nennen, unter denen man andere bzw. sich selber achtet oder nicht achtet.«²²⁰ Mit dieser Definition von Moral als Grundlage grenzt Luhmann Ethik als »Beschreibung der Moral«²²¹ von dieser ab. Die Ethik könne als »Reflexionstheorie der Moral«²²² gesehen werden, deren Aufgabe es sein sollte, »die Moral als eine Unterscheidung [zu] thematisier[en], nämlich als die Unterscheidung von gut und schlecht oder gut und böse.«²²³ Nassehi folgert daraus, dass Ethik, wenn sie »die Reflexion der Moral ist, moralischer Entscheidungen, moralischen Handelns und moralischer Orientierung«²²⁴, diese mit Gründen verseehe. Ethik begründe folglich moralisches Handeln. Handeln stehe dabei im zeitlichen Ablauf vor der Begründung. »Denn von Handeln ist nur dann zu sprechen, wenn man auch anders handeln könnte, so dass das, was als Handeln geschieht, in Form von Begründungen verdoppelt werden muss.«²²⁵ Ethik in ihrer Form als wissenschaftliche Praxis entsteht also dort, wo Moral nachträglich beobachtet wird und dabei Gründe ins Spiel kommen.²²⁶

Es kann also festgehalten werden, dass Werte der Ausgangspunkt für Normen und Standards sind. Aus vergemeinschafteten Wertevorstellungen wird abgeleitet, wie der Einzelne handeln soll (Normen/Standards) und dieses Handeln kann dann als gut oder schlecht bzw. gut oder böse be-wertet werden. Wird über diese Be-Wertung dann in Kommunikation gegangen, entsteht Moral, wie von Luhmann verstanden, als soziales Phänomen. Die Reflexion dessen, was als Moral oder moralisch kommuniziert wird, also das

²¹⁹ Vgl. Luhmann 2008a, S. 256.

²²⁰ Ebd., S. 257.

²²¹ Ebd.

²²² Ebd.

²²³ Ebd., S. 267.

²²⁴ Nassehi 2015, S. 13.

²²⁵ Ebd., S. 15.

²²⁶ Ebd., S. 25.

nachträgliche Begründen der guten oder schlechten bzw. bösen Handlung, ist demzufolge die Kernaufgabe der Ethik.

Nach Luhmann könnte »es die vielleicht vordringlichste Aufgabe der Ethik [sein], vor Moral zu warnen.«²²⁷ Weiter schreibt Luhmann der Ethik zu, dass sie die »Reflexionstheorie der Moral geworden« sei und daher »gewissen theoretischen Mindestansprüchen genügen«²²⁸ müsse. Dabei sei es in Anlehnung an Heinz von Foerster von besonderer Bedeutung, dass der Blick auf die getroffenen Unterscheidungen gerichtet werde: »Man müsste beobachten können, mit Hilfe welcher Unterscheidungen Beobachter beobachten und was sie damit sehen und was sie nicht sehen können.«²²⁹

Bei den bisherigen Ausführungen zur Ethik wurden die Bezugsgrößen noch bewusst ausgeklammert. Grundlegende Fragen, wie zum Beispiel, »Ist Ethik etwas, das Individuen für sich selbst bestimmen oder etwas, das auch für andere Geltung haben bzw. auch für andere »gut« sein soll?«²³⁰, bleiben folglich offen. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Organisation und das managerielle Handeln innerhalb von Organisationen reflektiert werden. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf eine umfassende Darstellung der verschiedenen Ethiken²³¹ und der geschichtlichen Entwicklung der Ethik verzichtet. Grundsätzlich lässt sich Ethik aber in zwei Perspektiven unterscheiden. Die eine ist eine individualistische, die nach der Autonomie, »nach den Bedingungen eines gelingenden Lebens fragt«²³², und die andere ist die von »Organisationen, Systeme(n), also Kollektive(n)«²³³.

Der Philosoph und Gruppendynamiker Peter Heintel betrachtet mit seiner Prozessethik die Perspektive von Organisationen oder Systemen. Dabei geht er der Frage nach, »wie Ethik organisierbar ist, und zwar so, dass dadurch der Weg von der individuellen zur kollektiven Autonomie

²²⁷ Luhmann 2008a, S. 266.

²²⁸ Ebd., S. 267.

²²⁹ Ebd.

²³⁰ Krainer und Heintel 2010, S. 41.

²³¹ Vgl. Nassehi et al. 2015b, S. 3 wonach Ethik, genau wie Moral und Normen Themen sind, die sich zwar durch eine Vielzahl von Beobachtungsmöglichkeiten auszeichnen, als Thema aber nur im Singular existieren. Dennoch wird von verschiedenen Bereichsethiken oder unterschiedlichen angewandten Ethiken gesprochen. Vgl. auch Krainer und Heintel 2010, S. 15ff.

²³² Krainer und Heintel 2010, S. 15.

²³³ Ebd., S. 15.

gelingen kann²³⁴. An dieser Stelle setzt das von ihm entwickelte »Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell«²³⁵ an. Er geht davon aus, dass »Beratungen aller Art um ethische Fragen nicht herumkommen«²³⁶ und sieht in diesem Modell – einem Blick auf drei Flügel wie die eines Flügelaltars – einen adäquaten Orientierungsrahmen für eine prozessethische Ausrichtung von Beratungssituationen. Der Blick auf den linken Flügel soll zunächst die Widersprüche deutlich machen, die Heintel als Ausgangspunkt seiner Prozessethik dienen. Die Widersprüche leiteten sich aus der Differenz zwischen Sein und Sollen ab.²³⁷ Die Mitte des Flügelaltars wird von »Konflikten und [...] Regelungsformen«²³⁸ gefüllt. Die rechte Tafel »enthält die jeweiligen Lösungen der in Widersprüchen verursachten Konflikte.«²³⁹ Heintel geht dabei von der Grundannahme aus, dass sich die Widersprüche selbst nicht auflösen lassen. Daraus wird die Rolle der Lösungen abgeleitet. Diese könnten folglich die Widersprüche nicht »erledigen«, seien also relativ und würden dennoch die Not, die aus den Widersprüchen entstehe, »wenden«.²⁴⁰ Mit dem Blick auf die mittlere Tafel dieses von Heintel skizzierten Altartafels kann die Rolle von Werten und Normen und damit auch von Organisationen, denen die Setzung solcher Normen zur Einhaltung (vermeintlich) allgemeingültiger Werte zugeschrieben wird, verdeutlicht werden. Konflikte werden hier über Regelungsformen, also Normen, aber auch über Elimination oder Kampf zu lösen versucht. Wissend, dass letztlich keine dauerhaften Lösungen erreicht werden können,²⁴¹ sieht Heintel in dieser mittleren Altartafel den Ansatz der prozessethischen Beratung. Hier könnten Konsequenzen und Prozesse wahrgenommen werden, »die durch die ›Freigabe‹ der Moralität auf uns zugekommen sind«²⁴². Durch die »Auffaltung« dieser drei Tafeln gelingt Heintel die Strukturierung eines Prozesses, der es, in der Regel initiiert durch Beratung, Organisationen ermöglicht, sich der Zusammenhänge aus Widersprüchen, Konflikten und Antworten/Lösungen bewusster zu

²³⁴ Krainer und Heintel 2010, S. 12.

²³⁵ Heintel 2006.

²³⁶ Ebd., S. 242.

²³⁷ Vgl. ebd., S. 225.

²³⁸ Ebd., S. 226.

²³⁹ Ebd.

²⁴⁰ Vgl. ebd.

²⁴¹ Auch Lösungen seien wegen der letztlichen Unauflösbarkeit der Widersprüche, die in der Autonomie der Person begründet sei, nie abschließend gelöst. Vgl. ebd., S. 226f.

²⁴² Ebd., S. 241.

werden. Heintel selbst beschreibt das Modell als etwas, das »eine gewisse Orientierung, Strukturierung des Prozesses, Sprache- und Begriffsbildung ermöglicht«, das aber »weder ›Wiedergabe‹ von Wirklichkeit [sei] noch [dürfe] es in naturwissenschaftlicher-technischem Sinn direkt zur Anwendung gebracht werden.«²⁴³ Die Prozessethik ermöglicht aber Ansätze zur Reflexion von organisationalem Geschehen auf eine Art und Weise, bei der Paradoxien und Widersprüche als Realitäten anerkannt werden und somit die Komplexität von Organisationen nicht ausgeblendet wird. Hier setzt die Organisationsethik an. Schmidt sieht in der Anwendung der Prozessethik in Organisationen selbst »ein(en) Widerspruch, der bearbeitet (wechselseitig kontrolliert) werden muss.« Dabei stößt die Organisationsethik auf die »Paradoxie der Ethik, dass nicht zwangsläufig gute Wirkungen entfaltet, was mit der Frage nach dem Guten beginnt.«²⁴⁴ Und bezogen auf Moral bedeutet dies, so Schmidt an anderer Stelle, »dass Ethik [...] lernen [müsste], Moral als Form zu beobachten, die zwei Seiten hat: eine gute und eine schlechte. Sie wirkt mit beiden Seiten.«²⁴⁵

Grundsätzlich, so stellt Schmidt in Anlehnung an Baeckers Vergleichswerte fest, basieren Vergleiche immer auf Werten. Und diese würden eine Beständigkeit postulieren, die über die Konflikthaftigkeit, die ihnen – auch in der oben beschriebenen Logik der Prozessethik – immer innewohnt, letztlich jederzeit widerlegt werden könne.²⁴⁶ Da Werte also nicht so beständig sind, wie sie zunächst den Anschein erwecken es zu sein, besteht aber eben auch die Möglichkeit, Wertekonflikte zu bearbeiten indem in einer moralischen Kommunikation getreten wird.²⁴⁷ Auf diesem Weg kann dann eine Paradoxeentfaltung stattfinden und somit in der Konsequenz eine Irritation der Organisation erfolgen, welche nach Luhmann den Motor für Lernprozesse darstellt:

»Es geht nur darum, die Systeme für ihre eigene Autopoiesis mit regulären Irritationen zu versorgen, hier also die Kommunikation mit Störungen, die darauf beruhen, daß das Bewußtsein eigensinnig denkt. Das setzt auf der Seite der Umwelt Diskontinuitäten voraus, die ihrerseits auf autopoietischen

²⁴³ Heintel 2006, S. 223.

²⁴⁴ Schmidt 2017, S. 349.

²⁴⁵ Schmidt 2019, S. 75.

²⁴⁶ Vgl. Schmidt 2017, S. 358f.

²⁴⁷ Vgl. ebd.

Systembildungen beruhen können, aber auch anders, zum Beispiel physikalisch, fundiert sein können. Und es führt in den Systemen zu verdichteten Lernchancen und damit zu Lernbeschleunigungen.«²⁴⁸

Organisationsentwicklung offensiv in einen ethischen Kontext unter Einbezug der dargestellten Annahmen zu stellen, erfordert eine »(o)rganisierte Reflexion organisationsrelevanter moralischer Fragen«²⁴⁹. Der Frage, unter welchen Voraussetzungen dies gelingen kann, widmet sich die Organisations-Ethik.

2.3.1 Organisationsethik – ein Umriss

Die OrganisationsEthik, wie sie in ihrer Begrifflichkeit durch Andreas Heller und Thomas Krobath geprägt wurde, greift Grundgedanken der Heintel'schen Prozessethik auf. In einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2003 stellen Heller und Krobath die OrganisationsEthik²⁵⁰ als eine Form der Organisationsentwicklung vor. Neben der Begriffsbestimmung werden in einer Vielzahl von Beiträgen Beispiele für Projekte beschrieben, die als »Entwicklungsschritte zu einer praktischen OrganisationsEthik«²⁵¹ verstanden werden können. Im ersten Sammelwerk wird der Blick auf die Organisationsentwicklung von Kirchen, Caritas und Diakonie gerichtet und festgestellt, dass Organisationsentwicklung als »eine Überlebensstrategie für die Kirchen«²⁵² gesehen werden kann. In einem umfassenden Handbuch haben Krobath und Heller dann 2010 neben ausführlichen Darstellungen der Grundsätze ihrer OrganisationsEthik unterschiedlichste Anwendungsperspektiven zusammengetragen.²⁵³ Es wird deutlich, dass die Organisationsethik der Frage nachgeht, unter welchen Bedingungen gute Entscheidungen entstehen. Dies ist zunächst unabhängig vom Kontext, in dem eine Organisation steht. Kirchen und kirchliche Einrichtungen scheinen aber aufgrund ihres eigenen Anspruchs an eine »Wertebasiertheit« für diese Form der Organisationsentwicklung besonders geeignet.²⁵⁴ Dass aber gerade auch der Gesundheits- und Pflegesektor von der Or-

²⁴⁸ Luhmann 1990, S. 40.

²⁴⁹ Krobath und Heller 2010a, S. 31.

²⁵⁰ Heller und Krobath 2003a.

²⁵¹ Heller und Krobath 2003b, S. 13.

²⁵² Ebd., S. 9.

²⁵³ Krobath und Heller 2010b.

²⁵⁴ Vgl. Heller und Krobath 2003b, S. 10.

ganisationsEthik profitieren kann, legen Patrick Schuchter, Thomas Krobath, Andreas Heller und Thomas Schmidt in einem gemeinsamen Artikel zur Organisationsethik, der im November 2020 erschienen ist, dar.²⁵⁵ Ausgehend von der Beobachtung, »dass gegenwärtige Ansätze ethischer Reflexions- und Beratungsmodelle im Gesundheits- und Sozialwesen (durchaus in Theorie und Praxis) ihre systemisch-organisationalen Verflechtungen konzeptionell nicht ausreichend reflektieren und explizieren«²⁵⁶, wird die Organisationsethik als »systemische Perspektive« angeboten, anhand derer eine kritische Reflexion und die Entwicklung ethischer Strukturen ermöglicht werden könne.

Schuchter et al. identifizieren dabei drei Aspekte, denen sie eine besondere Relevanz für organisationsethisches Unterscheiden²⁵⁷ beimessen:

- »a) die Orte der Differenzsetzung und Reflexion,
- b) die (implizite) ethische Hintergrundtheorie, innerhalb derer die offene Frage nach dem »Guten« schließlich konkretisiert wird und
- c) die Reflexionsarchitektur in der Organisation insgesamt.«²⁵⁸

Dabei sieht sich diese Form der Organisationsethik nicht als normgebend an und wahrt eine skeptische Distanz »gegenüber Standardisierungen von Ethikprozessen.«²⁵⁹

Die Aufgabe der OrganisationsEthik ist es also, der Frage nach dem Guten nachzugehen und dafür Raum und Zeit zu organisieren.²⁶⁰

Dass dabei Widersprüche und Spannungsfelder identifiziert werden, die, entsprechend der Logik der Prozessethik nach Heintel, nicht auflösbar sind,²⁶¹ führt zum eigentlichen Kern der OrganisationsEthik, dem Anspruch, diese Konflikte zu erkennen und die Bereitschaft zu fördern, sich mit ihnen auseinander zu setzen. Oder, um es angelehnt an Luhmann zu formulieren: Es geht darum, Irritationen als Lernchancen wahrzunehmen.

²⁵⁵ Schuchter et al. 2020.

²⁵⁶ Ebd., S. 2.

²⁵⁷ Unterscheiden hier im Sinne einer beobachtenden Unterscheidung im Anschluss an die Systemtheorie nach Luhmann und den darauf aufbauenden Ausführungen zum Paradoxienmanagement nach Schmidt 2017, sowie den Ausführungen zur Unterscheidung als Methode der Organisationsethik, Schmidt 2018.

²⁵⁸ Schuchter et al. 2020, S. 10.

²⁵⁹ Ebd., S. 12.

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 11.

²⁶¹ Vgl. ebd., S. 8.

2.3.2 Werte – als Basis, zur Orientierung oder in Balance?

Die bis hierher referierten Aspekte zu Werten, Normen und Ethik verlangen nach einer Bezugnahme auf den Untertitel dieser Arbeit. Wenn eine Wertebasis zunächst die Funktion hat, entparadoxierend zu wirken, indem sie als eine Art vereinbarte Soll-Qualität²⁶² gesehen wird, muss es die Aufgabe der OrganisationsEthik sein, paradoxeentfaltend Wertekonflikte und Lösungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen, ohne diese rezeptgleich zur generalisierten Anwendung bringen zu wollen. Damit zeigt OrganisationsEthik Handlungsmöglichkeiten zur Etablierung von Reflexionsarrangements auf, ohne dabei organisationales Handeln festzulegen. Da solche Reflexionsarrangements in die Organisation wirken, aber aufgrund der ihnen innenwohnenden Paradoxie nicht zwingend eine gute Wirkung entfalten, müssen sie von der Organisation auch daraufhin reflektiert werden, was sie in ihrer Durchführung auslösen. Das Vorhandensein einer Wertebasis sagt entsprechend der oben erfolgten Ausführungen noch nichts über die zugrundeliegenden Werte an sich aus. Zumal, wie Schmidt feststellt, die »Komplexität der modernen Gesellschaft, die ihre religiöse Mitte verloren hat, [...] andere Anforderungen«²⁶³ stellt. Somit ist allein ob einer Orientierung an Werten keine Aussage zu deren guten oder weniger guten Wirkung auf (in unserem Falle) die Organisation ableitbar. Wenn Werte aber reflektiert werden und trotz der Kontingenzen der Zeitdimension, dass »Menschen [...] Entscheidungen auf der Grundlage von Vergangenheitsanalysen und im Blick auf eine ungewisse Zukunft [treffen]« und dabei so tun, »als sei die Organisation nach der Entscheidung noch dieselbe wie vor der Entscheidung«²⁶⁴ eine Auseinandersetzung mit den daraus entstehenden Konflikten und Paradoxien stattfindet, kann das Ziel im Sinne einer Balance formuliert werden, eine Balance zwischen Vision, Strategie, Umsetzung, Reflexion und Evaluation. Balance also nicht nur im Sinne von Reflexion und konkretem Handeln (Zweckerfüllung), sondern auch im Sinne von Werten in ihrer entparadoxierenden Wirkung und Wertekonflikten als hilfreiche Paradoxeentfaltungen, wenn sie bewusst wahrgenommen werden können. Es geht also letztlich, um es mit Schmidt zu formulieren, um »Paradoxiemanagement«²⁶⁵.

²⁶² Vgl. Scherer 2020, S. 54f.

²⁶³ Schmidt 2020, S. 35.

²⁶⁴ Schmidt 2017, S. 369.

²⁶⁵ Ebd., S. 335.

Diese Balance hat etwas mit der Haltung derer zu tun, die an ihrer Umsetzung beteiligt sind.²⁶⁶ Schmidt schreibt 2020 unter dem Eindruck der Corona-Pandemie: »Haltung zeigt sich heute vor allem als Tugend und als Kultur der Evaluation – und morgen hoffentlich auch in der Bereitschaft der Politik, aus Feedbackschleifen zu lernen.«²⁶⁷ Der darin enthaltene Appell zu einer Reflexionsbereitschaft in Verbindung mit einer Lernbereitschaft zeigt nochmals auf, dass der Weg des manageriellen Handelns von einer Vision über eine Strategie, deren Umsetzung bis hin zur Reflexion und Evaluation, ein langer ist. Lange auch deshalb, weil jeder Schritt seine Zeit braucht. Zeit, die oft nicht zugestanden wird und Zeit, die, wenn man sie sich bewusst macht, weitere Paradoxien entfaltet.

Wertebasiertes Management ist also etwas, das den Hochschulleitungen in welcher Form auch immer hier grundsätzlich unterstellt wird: Es werden Werte explizit angeführt, andere bleiben implizit, ja auf der individuellen Ebene kann sogar gesagt werden: Werte sind grundsätzlich da. Die Hypothese lautet: die Berufung auf Werte geschieht in der Regel (bewusst oder unbewusst) mit dem Ziel der Entparadoxierung und Wertekonflikte werden meist negiert oder relativiert. Um in eine Wertebalance zu kommen, gilt es aber entsprechend der Gedanken der Organisationsethik, Reflexionsarrangements zu ermöglichen, die eine potentiell positive Wirkung entfalten können sollten. Eine weitere Hypothese der nachfolgenden empirischen Untersuchung lautet, dass die Hochschulen auch Orte sind, an denen durchaus Ansätze solcher Reflexionsarrangements zu erwarten sind.

In deren Identifikation, Zusammenführung und dem Abgleich der bis hier formulierten Theoriegrundlagen soll ein Selbstbewertungsinstrument abgeleitet werden, das eher als Ideensammlung denn als Kochrezept verstanden werden will.

Es bleibt folglich festzuhalten, dass der Untertitel dieser Arbeit mehr die Hypothese des Ist-Zustands der untersuchten Organisationen beschreibt als die Form der Reflexion, die über die Verwendung des Attributs »organisationsethisch« die Perspektiven zu einer »Haltung in Balance« aufzeigen möchte.

²⁶⁶ Balance und Haltung gehören schon deshalb zusammen, weil eine »stabile« Haltung nur in Balance möglich ist.

²⁶⁷ Schmidt 2020, S. 36.