

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 organisationalem 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-

---

3 Vgl. Kapitel 4.2.1.13, Beispiel 2.

tungsergebnisse auch einen Ausblick auf mögliche Verwendungen dieser Arbeit geben.

### 6.2.1 Methodik

Wie bereits beschrieben, wurde im Laufe des Forschungsprozesses das ursprünglich geplante Forschungsdesign deutlich verändert. Die geplante individuelle Erstellung von Organisationsbeschreibungen aller untersuchten Hochschulen ist zugunsten einer zusammengeführten Darstellung unterlassen worden. Die dennoch darstellbare Breite der unterschiedlichen Perspektiven zeigt, dass dies, zusammen mit der dadurch erreichten Anonymität, eine gute Entscheidung war.

In der Auseinandersetzung mit den theoretischen Bezügen, speziell der Systemtheorie, ist mehr und mehr deutlich geworden, dass empirische Erhebungen keine Ableitungen im Sinne von Wahrheitsaussagen ermöglichen.

Allerdings kann über die Empirie in der gewählten Form auf Erfahrungen und Expert\*innenwissen zugegriffen werden, das den eingeschränkten Erfahrungs- und Wissensschatz des Autors in einem deutlichen Maße erweitern konnte. Es steht zu vermuten, dass mit entsprechender Erfahrung im Umgang mit der Systemtheorie und der Organisationsethik sowie weiteren theoretischen Bezügen ebenfalls Antworten auf die formulierten Fragen gefunden hätten werden können. Gerade weil der Autor aber selbst Mitglied einer der untersuchten Hochschulen ist, galt es in dieser Arbeit Erfahrungswissen, Beobachtungen unterschiedlicher Ordnung und Theoriebezüge miteinander zu verknüpfen. Über den Einbezug der insgesamt 29 Interviewpartner\*innen konnte so eine Vielzahl von Beobachtungsperspektiven eine breite Basis für eine zusammenfassende Beobachtung dieser Beobachtungen bieten.

Dass auf Beobachterperspektiven unterschiedlicher Ordnung über empirische Methoden zugegriffen werden kann, um darüber Komplexität zu entfalten, die als Grundlage für Beobachtungen dritter Ordnung dienen kann, konnte über diese Arbeit aufgezeigt werden. Dass dabei Kontingenzen ersichtlich werden, liegt in der Natur der Sache und kann eher als Qualität des Zugangs bewertet werden, denn als Mangel.

Mit Bezug zu Vogd<sup>4</sup> könnte dieses Verfahren als Rekonstruktion von Beobachtungen unterschiedlicher Ordnungen bezeichnet werden. Damit ist si-

---

4 Vogd 2009.

cherlich keine systemtheoretische Empirie begründet,<sup>5</sup> aber die Methode bietet gegebenenfalls einen komplexitätsreduzierenden Zugangsweg zur Beobachtung von Beobachtungen.

## 6.2.2 Bezugsrahmen (Modelle und ihre Verwendbarkeit)

Wie bereits an mehreren Stellen angeklungen ist, sind die in dieser Arbeit erwähnten Bewertungsmodelle wie das EFQM-Modell, die pCC-Kriterien oder auch das, im Rahmen dieser Arbeit entworfene, Selbstbewertungsinstrument nicht nur unter systemtheoretischer Perspektive durchaus kritisch zu sehen. Es ist erläutert worden, dass Modelle den echten Wert von etwas nie umfänglich abbilden können und die Orientierung an Modellen so zu einer reduzierten Wahrnehmung dessen, was zu beobachten wäre, führen können. Schmidt setzt sich in »Nie wieder Qualität«<sup>6</sup> unter anderem ausführlich mit den Chancen und Gefahren von entsprechenden Modellen als Kontrollinstrumente auseinander.

Letztlich sind entsprechende auf Exzellenz ausgelegte Modelle, auch das wurde expliziert, eine idealtypische Darstellung, die in Gänze nicht erreicht werden kann. Ganz davon abgesehen, dass ein gezieltes Steuern auf einen solchen Zustand hin, mit Bezug auf eine Theorie, die Kontingenz als Realität anerkennt, als unmögliches Unterfangen zu sehen ist.

Was im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt werden konnte, sind zwei Aspekte einer Orientierung an Modellen wie dem EFQM-Modell. Zum einen sind sie geeignet, um als Raster für eine Organisationsbeschreibung genutzt zu werden. Über die vielfach angewandte Bewertungslogik können Organisationen bezüglich der beinhalteten Kriterien relativ gut vergleichend beschrieben werden. Der zweite Aspekt ist, dass derartige Modelle als Grundlage für Reflexionsprozesse innerhalb der Organisation genutzt werden können. In der Kommunikation über den Abgleich zwischen einem formulierten Optimalzustand und dem wahrgenommenen Ist-Zustand bieten sich unzählige Möglichkeiten, Reflexionsprozesse über organisationales Handeln anzuschließen. Dass es hierzu organisierte Orte und eine Reflexionskultur braucht, wird in der Auseinandersetzung mit den Überlegungen zur OrganisationsEthik deutlich.

---

5 Was im Übrigen weder als sinnvoll erachtet wird noch Ziel dieser Arbeit war.

6 Schmidt 2017.

Dass selbst ein Total Quality Management-Modell wie das der EFQM nicht alle Bereiche einer Organisation vollumfänglich abbildet, zeigt sich in dem Bedarf an fokussierten Instrumenten, wie sie über die EFQM Lens Series bedient wird. Über diese wird ein spezialisierter Blick auf einen besonderen Bereich oder eine besondere Gegebenheit einer Organisation ermöglicht; mit denselben Risiken und Chancen, wie sie auch in der Anwendung der übergeordneten Modelle zu sehen sind. Die pCC-Kriterien wurden als Ergänzung zum QM-Modell KTQ speziell für konfessionelle Krankenhäuser entwickelt. Eine Passung auf die Katholischen Hochschulen war nur ansatzweise festzustellen. Die hier vorgestellte Ethic Lens ist entlang der Beobachtungen von Katholischen Hochschulen entwickelt worden und somit auf diese Organisationen ausgerichtet.

Davon ausgehend, dass die Selbstbewertung entlang eines solchen Selbstbewertungsinstrumentes ihren Nutzen im Prozess der Bewertung und ihrer Reflexion entfaltet, ist aber gut vorstellbar, dass andere (insbesondere konfessionelle) Bildungseinrichtungen genauso von einer Reflexion entlang des Instruments profitieren können.

Weil Reflexion Offenheit und Freiheit braucht, soll auch an dieser Stelle nochmals betont werden, dass das vorgeschlagene Instrument nicht als Dogma verstanden werden möge und Anpassungen und Veränderungen als Ergebnisse von Reflexionsprozessen über das Reflexionsinstrument Zeichen von Lernen und Entwicklung sind.

### 6.2.3 Ergebnisse

Am Ende einer Forschungsarbeit gilt es Aussagen über die Reichweite und die Einschränkungen der dargestellten Ergebnisse zu treffen.

Als Ergebniszusammenfassung wurden im Kapitel 4.3 Darstellungen von Formenkalkülen gewählt. Über diese Formenkalküle soll auch das benannt werden, was nicht in den Fokus der Betrachtung gerückt wird. Es mag einem etwas hilflosen Versuch gleichen, blinde Flecken zu markieren, die, eben weil sie blinde Flecken sind, nicht markiert werden können. Die Chance wird aber im Bewusstmachen der Existenz solcher blinden Flecken gesehen, auch wenn dies die Kontingenz mit sich bringt, dass am Ende dieser Arbeit keine Ergebnisse stehen, die im Sinne eines Tatsachen-Befunds dargestellt werden können. Mit der Offenheit, die der Luhmann'sche Kontingenzgedanke mit sich bringt, dass eben alles auch ganz anders sein kann, wird Raum für Reflexionen geschaffen.

Das Ziel wertebasierten Managements sollte eine kollektive Selbstbeobachtung sein. Hierbei kann diese Arbeit unterstützen.

### 6.3 Ausklang

In einer solchen Arbeit zu einem Ende zu kommen ist ein schwieriges Unterfangen. Ausgelegt auf das Prozesshafte, auf die Reflexion, sind weiterhin Themen offen und es ist sicher nicht alles beschrieben, was beschreibbar gewesen wäre. Dennoch sind neue Schritte zu gehen, Neues zu beginnen. Diese Arbeit soll Organisationen nun frei nach Hermann Hesse dazu dienen, den Aufbruch zu wagen und die Gefahr »lähmender Gewöhnung« zu vermeiden<sup>7</sup>. Sie ist kein Handlungsrezept und in ihrer Wirkung auf die Suche nach dem Guten offen. Möge sie als konstruktive Irritation wirken.

---

7 Vgl. Hesse 1970, S. 119.