

pCC-Teilkriterien nur zu einem geringen Anteil abgebildet werden können. Aussagen über die Einbindung in organisationale Reflexionsprozesse oder gegenseitige Wertebeflussungen sind über diese Kriterien kaum abbildbar.

Aus diesem Grund soll im Rahmen dieser Arbeit der Versuch erfolgen, ein Selbstbewertungsinstrument zu entwickeln, das den Schwerpunkt auf die Frage nach wertebalanciertem Management legt.

Es ist unbestreitbar, dass ein solches Instrument eine massive Komplexitätsreduktion darstellt und dass die Anwendung solcher Modelle mit einem gesunden Augenmaß erfolgen muss, um nicht den Eigenwert des organisationalen Handelns zu entwerten.<sup>8</sup> Auch gilt es zu beachten, dass dieses Modell selbst Gegenstand von Reflexionsprozessen sein muss und die nun folgende Darstellung im Sinne eines Prototyps gesehen werden sollte. Aus der Logik des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses heraus wird dieses Instrument dann nachhaltig Wirkung entfalten können, wenn Anwender\*innen auch in den reflexiven Austausch über die Anwendung des Instruments kommen und mit ihren Erfahrungen und Beobachtungen zu einer Weiterentwicklung beitragen.

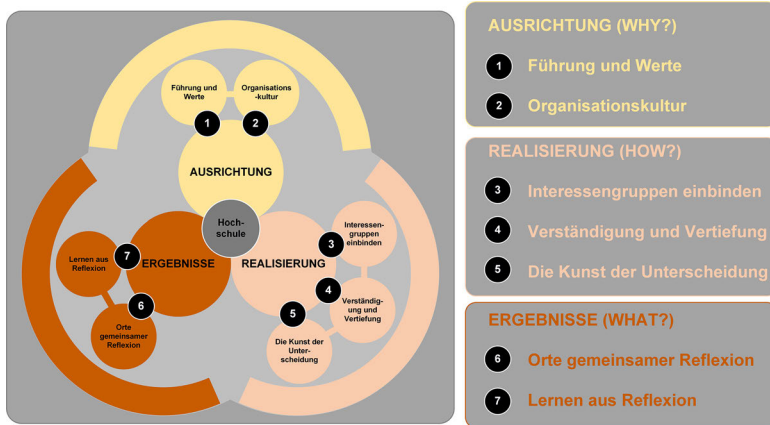
## 5.2 Das Selbstbewertungsinstrument

Damit das Proprium der Katholischen Hochschulen nicht zum Problem wird, scheint eine Auseinandersetzung mit der Werteorientierung von Management und Organisation insgesamt unerlässlich. Dabei haben die Untersuchungen dieser Arbeit aufzeigen können, dass die Hochschulen unterschiedlichste Ansatzpunkte für eine solche Auseinandersetzung bereits nutzen. So wie aus einzelnen Mauern aber noch kein Haus wird, braucht ethische Reflexion eine Verbindung solcher Reflexionsorte zu einer tragfähigen Architektur.<sup>9</sup> Diese Verbindung kann nicht von außen geschaffen werden, Organisationen können sich aber auf den Weg machen, eine solche tragfähige Architektur zu erreichen. Die aus den in dieser Arbeit dargestellten, theoretischen Zugängen und empirischen Beobachtungen abgeleitete Ethic Lens soll im Sinne eines Diagnostik-Instruments eine Hilfestellung für Organisationen sein, die sich auf diesen Weg machen wollen.

8 Vgl. Heintel 2006, S. 224.

9 Schuchter et al. 2020, S. 11.

Abbildung 13: Die Ethic Lens (eigene Darstellung auf Grundlage des EFQM-Modells 2020)



Anders als zum Beispiel in der EFQM Innovation Lens,<sup>10</sup> wird für die hier skizzierte Ethic Lens kein eigenes Bewertungsraster entwickelt.<sup>11</sup> Es wird vorgeschlagen, die Bewertung entlang der RADAR-Logik durchzuführen und dabei der Unterteilung des Diagnosetools in die Anwendung für die Ausrichtung und die Realisierung sowie in die Anwendung für die Ergebniskriterien, entsprechend des EFQM-Modells 2020<sup>12</sup>, zu verwenden. Aufgrund der geringeren Anzahl an Teilkriterien ist allerdings eine unmittelbare Übertragung der Kriteriengewichtung nicht möglich. Aus diesem Grund wird im Anschluss an die Vorstellung der Ethic Lens ein Vorschlag formuliert, wie Teilkriterien gewichtet werden können. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die hier skizzierte Lens als erster Vorschlag zu sehen ist, die in ihrer Anwendbarkeit und Aussagekraft, wie für solche Instrumente üblich, erst über eine ausführliche Erprobung und den Austausch über die damit gemachten Erfahrungen reflektiert werden muss.<sup>13</sup> Gerade in Bezug auf die (Teil-)Kriteriengewichtung wird hier bei einer Anwendung eine erhöhte Achtsamkeit notwendig sein.

10 Vgl. European Foundation for Quality Management 2020.

11 Vgl. ebd., S. 6.

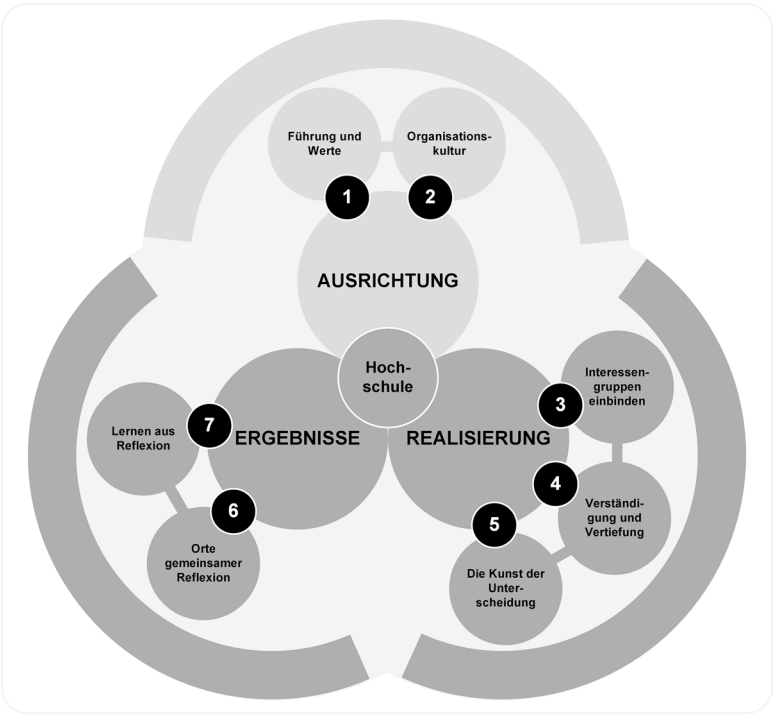
12 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a, S. 38ff.

13 Vgl. European Foundation for Quality Management 2020, S. 45.

Eine organisationsindividuelle Anpassung der Gewichtungen kann für den Prozess der Selbstbewertung durchaus sinnvoll sein, bringt in der Folge aber eine erschwerte Vergleichbarkeit mit sich, wenn mit anderen anwendenden Organisationen in Austausch gegangen werden soll.

5.2.1 Ausrichtung

Abbildung 14: Ethic Lens – die Ausrichtung (eigene Darstellung auf Grundlage des EFQM-Modells 2020)



Ethische Ausrichtung

Eine ethisch reflektierte Organisation ist sich der Wertebasis bewusst, auf Grundlage derer Entscheidungen gefällt werden. In ihren Angeboten,

Dienstleistungen und Produkten ist ein Bezug zu den kommunizierten Werten und Haltungen zu erkennen. Die Führungskräfte der Organisation fällen Entscheidungen auf der Basis bewusster Reflexionsprozesse und sorgen für Orte der Reflexion im Organisationsalltag. Als Vorbilder schaffen sie die Grundlage für eine Kultur der sich sorgenden Gemeinschaft, die in der Lage ist, Handeln und Haltungen zu reflektieren.

### Kriterium 1: Führung und Werte

Vorbemerkung: Das Kriterium 1 unterteilt sich in die beiden Teilkriterien »1.1 Werte und Haltungen als gemeinsame Basis« und »1.2 Wert-volle Führung«. Mit dem Fokus der Ethic Lens auf wertebalanciertes Management wird die Verantwortung von Führungskräften verdeutlicht, Organisationsentwicklung zu betreiben. Diese ist nicht nur aber im Besonderen für kirchliche Organisationen eine Überlebensstrategie.<sup>14</sup> Eine nachvollziehbare Auseinandersetzung mit diesen Themen hat eine hohe Relevanz bezüglich der Glaubwürdigkeit von Organisationen.

#### 1.1 Werte und Haltungen als gemeinsame Basis

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- beschreibt die Auseinandersetzung mit Werten und Haltungen als ein Ziel der Organisation<sup>15</sup>
- kommuniziert Wertevorstellungen<sup>16</sup>
- richtet ihre Angebote an den kommunizierten Werten und Haltungen aus<sup>17</sup>
- reflektiert Abweichungen von vergemeinschafteten Werthaltungen und sanktioniert diese gegebenenfalls<sup>18</sup>

#### 1.2 Wert-volle Führung

Die Führungskräfte einer ethisch reflektierten Organisation:

---

14 Vgl. Heller und Krobath 2003b, S. 9f.

15 Vgl. Kapitel 4.2.1.1.

16 Vgl. ebd. sowie Kapitel 4.2.1.12.

17 Vgl. Kapitel 4.2.1.12.

18 Vgl. Kapitel 4.2.1.14.

- richten ihr Handeln an den kommunizierten Wertevorstellungen aus<sup>19</sup>
- lassen vergemeinschaftete Wertevorstellungen als Korrektiv bei Entscheidungen zu<sup>20</sup>
- wissen um ihre Verantwortung, Orte für gemeinsame Reflexion zu organisieren<sup>21</sup>
- wirken als Vorbild und fördern offene und vielfältige Gespräche<sup>22</sup>

## Kriterium 2: Organisationskultur

Vorbemerkung: Die Kultur einer Organisation kann nach Schein und Schein, die sich auf Edmondson 2012 berufen, als die »Summe gemeinsamen Lernens«<sup>23</sup> definiert werden. Auch wenn der Kulturbegriff aus systemtheoretischer Sicht ein durchaus problematisch zu verwendender Begriff ist,<sup>24</sup> soll er in Anlehnung an das Kulturverständnis des EFQM-Modells hier als »Wertekanon und (...) Verhaltensnormen einer Organisation« definiert werden, »die ihre Mitarbeitenden und Gruppen teilen und die sowohl ihr Verhalten untereinander als auch gegenüber wichtigen Interessengruppen außerhalb der Organisation beeinflusst.«<sup>25</sup>

### 2.1 Organisation wird gemeinsam gestaltet

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- lebt eine Kultur der Verantwortung<sup>26</sup>
- fördert und fordert eine Kultur der Offenheit, in der ethische Beunruhigungen thematisiert werden können<sup>27</sup>
- erkennt an, dass Paradoxien und Konflikte im Organisationsgeschehen Realität sind<sup>28</sup>

---

19 Vgl. Kapitel 4.2.1.13.

20 Vgl. ebd.

21 Vgl. ebd., S. 9.

22 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 11.

23 Schein und Schein 2017, S. 6.

24 Vgl. Saake 2012.

25 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 45.

26 Vgl. Schmidt 2020, S. 36.

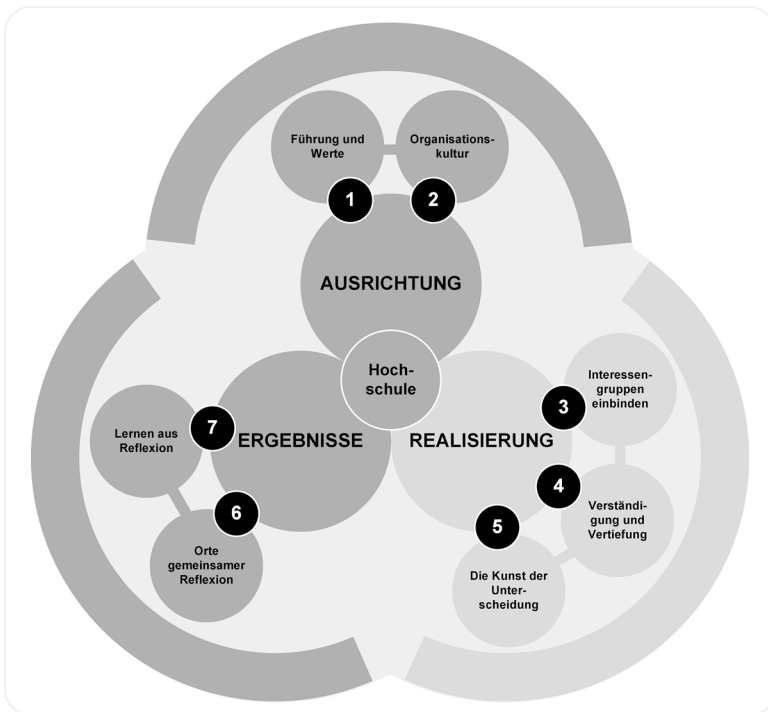
27 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 11.

28 Vgl. Schmidt 2017, S. 358.

- nutzt die Kommunikation über Konflikte und Paradoxien als Ausgangspunkt für Lernprozesse<sup>29</sup>
- baut auf eine Kultur des Füreinander-Sorgens, in der die\*der Einzelne gesehen wird<sup>30</sup>
- überprüft gemeinsam kontinuierlich Haltung und Handlungsfolgen<sup>31</sup>

### 5.2.2 Realisierung

Abbildung 15: Ethic Lens – die Realisierung (eigene Darstellung auf Grundlage des EFQM-Modells 2020)



29 Vgl. Heintel 2006, S. 241.

30 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 10f. sowie Kapitel 4.3.1.

31 Vgl. Schmidt 2020, S. 36.

## Organisationsethische Realisierung

Die in der Ausrichtung beschriebenen Aspekte wertebalancierten Managements haben nur dann eine Auswirkung auf das Profil und die Glaubwürdigkeit der Organisation, wenn sie Folgen für den Organisationsalltag hat. Aspekte von, unter organisationsethischer Perspektive, erstrebenswerten Folgen werden in den drei Kriterien »Interessengruppen einbinden«, »Verständigung und Vertiefung« und »die Kunst der Unterscheidung« aufgezeigt.

### Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Vorbemerkung: Interessengruppen einzubinden ist bereits im EFQM-Modell eine formulierte Anforderung an herausragende Organisationen. Die OrganisationsEthik sieht Beteiligung ebenfalls als einen entscheidenden Faktor an.<sup>32</sup> Dementsprechend müssen ethisch reflektierte Organisationen sicherstellen, dass alle internen und die relevanten externen Interessengruppen in Reflexionsprozesse eingebunden werden. Studierende der Katholischen Hochschulen gelten laut Verfassungen oder Grundordnungen als Mitglieder der Hochschule. Daher wird hier vorgeschlagen, Studierende als Organisationsmitglieder zu denken und Reflexionsprozesse unter Einbindung dieser Statusgruppe zu organisieren. Bei den regulatorischen und wirtschaftlichen Interessengruppen wird das Hauptaugenmerk der Hochschulen auf ihren Träger\*innen liegen. Durch die Abhängigkeit von staatlichen Regularien sind hier aber auch Ministerien und Organisationen wie der Wissenschaftsrat, der Akkreditierungsrat oder Akkreditierungsagenturen zu beachten.

#### 3.1 Organisationsmitglieder einbinden

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- sorgt für die Möglichkeit der Reflexion ethischer Fragen in allen ihrer etablierten Austauschformaten<sup>33</sup>
- bietet Austauschformate an, bei denen die unterschiedlichen Statusgruppen der Organisation miteinander ins Gespräch kommen können<sup>34</sup>
- achtet bei der Reflexion ethischer Fragen darauf, dass alle betroffene Statusgruppen an der Reflexion beteiligt werden<sup>35</sup>

32 Vgl. Heller und Krobath 2010, S. 59f.

33 Vgl. Kapitel 4.2.1.4.

34 Vgl. ebd.

35 Vgl. ebd.

### 3.2 Regulatorische und wirtschaftliche Interessengruppen einbinden

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- steht über Werte, Normen und Haltungen im Austausch mit ihren regulatorischen und wirtschaftlichen Interessengruppen<sup>36</sup>
- reagiert angemessen auf unverhältnismäßige Eingriffe und thematisiert Wertekonflikte<sup>37</sup>
- kann Konflikte, die aus unterschiedlichen Werthaltungen entstehen, mit ihren Interessengruppen reflektieren<sup>38</sup>

### 3.3 Weitere Interessengruppen einbinden

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- erkennt, wann weitere Interessengruppen eingebunden werden sollten, und kann dies begründen.<sup>39</sup>
- kommuniziert auf eine Art und Weise, dass Betroffene von Reflexionsprozessen die Möglichkeit haben, sich an der Reflexion zu beteiligen<sup>40</sup>

## Kriterium 4: Verständigung und Vertiefung

Vorbemerkung: Das Fehlen von »Räumen für Verständigung und (>philosophische) Vertiefung«<sup>41</sup> engt ethische Reflexion häufig auf Entscheidungen und Lösungen ein. Ethisch reflektierte Organisationen schaffen hier offene und weite Räume, in denen ethische Beunruhigungen formuliert werden können und Platz für die Thematisierung von Intuitionen ist.<sup>42</sup> Sie sehen Reflexion nicht als abzuschließende Aufgaben an und wissen, dass Konflikte und Paradoxien nicht gelöst werden müssen und können.

---

36 Vgl. Kapitel 4.3.1.

37 Vgl. ebd.

38 Vgl. Kapitel 4.2.1.4.

39 Schuchter et al. 2020, S. 10.

40 Vgl. ebd.

41 Schuchter et al. 2020, S. 11.

42 Vgl. ebd.



#### 4.1 Verständigung

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- nutzt ihre Tätigkeitsbereiche, um ethische Reflexionsprozesse anzustoßen<sup>43</sup>
- stößt regelmäßig Prozesse an, die sich mit Werten, Normen und Haltungen auseinandersetzen<sup>44</sup>
- verständigt sich über die Art und Weise, wie ethische Gespräche geführt werden sollten (z.B. über Ethik-Leitfäden, Ethik-Kommissionen, ethische Fallbesprechungen usw.)<sup>45</sup>
- weiß, dass Konflikte und Paradoxien nicht aufgelöst werden können<sup>46</sup>

#### 4.2 Vertiefung

Eine ethisch reflektierte Organisation

- weiß um den Wert von Unterbrechungen im Alltag und gestaltet diese<sup>47</sup>
- nutzt Jahresthemen, Schwerpunktsetzungen oder ähnliche Impulse, um gemeinsam nach einem guten Leben für alle zu streben<sup>48</sup>
- nutzt Feiern, Feste und Gottesdienste im Sinne von Alltagsunterbrechungen<sup>49</sup>
- weiß um die Wichtigkeit ethischer Reflexionen als Querschnittsthema<sup>50</sup>

### Kriterium 5: Die Kunst der Unterscheidung

Vorbemerkung: Ein Wesenskern von Organisationen ist, dass Entscheidungen getroffen werden. Entscheidungen führen genau wie Reflexionen zu Paradoxien, die nicht aufgelöst werden können. Ein bewusster Umgang mit dieser Tatsache im Sinne eines Paradoxiemanagements<sup>51</sup> soll als Kunst der Unterscheidung<sup>52</sup> bezeichnet werden.

43 Vgl. Kapitel 4.3.3

44 Vgl. Heller und Krobath 2003b, S. 11.

45 Vgl. Kapitel 4.2.1.5 in Verbindung mit Elao008, Absatz 36 und Elao001, Absatz 4 sowie Schuchter et al. 2020, S. 11.

46 Vgl. Schmidt 2017, S. 276ff.

47 Vgl. Reber 2013, S. 56.

48 Vgl. Kapitel 4.2.1.5.

49 Vgl. Kapitel 4.3.3.

50 Vgl. Kapitel 4.2.1.12.

51 Vgl. Schmidt 2017.

52 Vgl. Schmidt 2018.

### 5.1 Die Kunst der Unterscheidung

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- hat ein Bewusstsein dafür, dass Entscheidungen und Reflexionen Paradoxien hervorrufen und kann diese aushalten<sup>53</sup>
- weiß um die Gefahren von Entparadoxierungen (Verdrängungen)<sup>54</sup>
- erkennt, wo Paradoxien durch andere Unterscheidungen ersetzt werden<sup>55</sup>
- verfügt über Methoden Entscheidungen zu evaluieren, Reformen zu bewerten und Konfliktqualitäten sichtbar zu machen<sup>56</sup>
- hat eine Sensibilität für ihre Umwelt, entscheidet aber selbst, wie sie auf Irritationen aus der Umwelt reagiert.<sup>57</sup>
- nutzt bewusst den Blick von außen, um Beobachtungsebenen zu unterscheiden<sup>58</sup>

### 5.2.3 Ergebnisse

#### Ergebnisse unter organisationsethischer Perspektive

Um einen »closed loop« zu erzeugen, ist es entscheidend, nicht nur Ausrichtung und Realisierung zu betrachten, sondern im Dreiklang von »Why«, »How«, »What« auch den Ergebnissen der Verbindung aus Ausrichtung und Realisierung Aufmerksamkeit zu schenken. Ergebnisse ethischer Reflexion lassen sich nur schwer angemessen in Indikatoren übersetzen, weshalb der Gedanke des EFQM-Modells 2020, nicht ausschließlich quantitativ messbare Ergebnisse als zulässig zu betrachten, für die Ethic Lens einen besonderen Wert ausmacht.

#### Kriterium 6: Orte gemeinsamer Reflexion

Vorbemerkung: Auch wenn ethische Reflexion nicht umfänglich quantitativ messbar ist, soll hier die Anforderung formuliert werden, in der Organisation zu einer Verständigung zu kommen, wie eine Einschätzung zur Refle-

---

53 Vgl. Schmidt 2017, S. 260.

54 Vgl. ebd., S. 276.

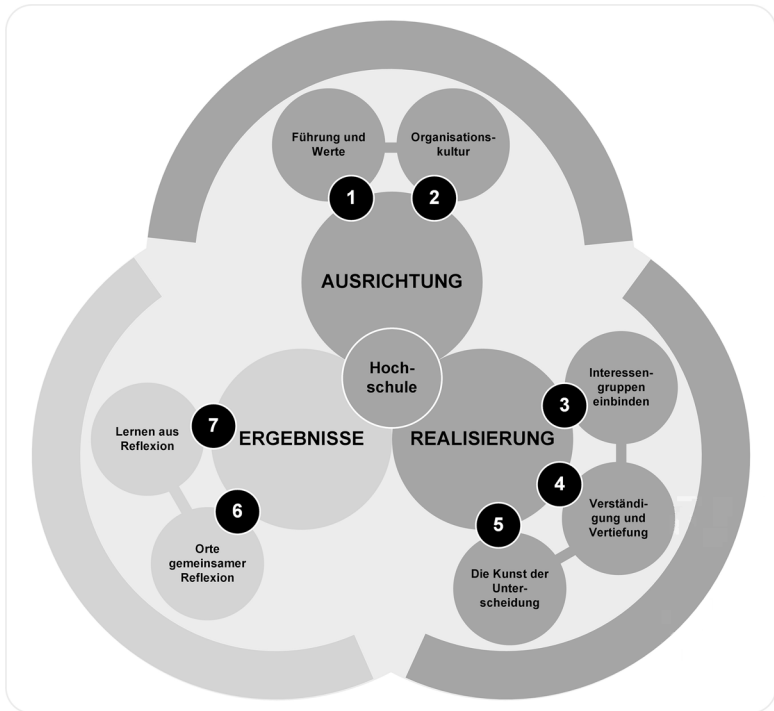
55 Vgl. ebd., S. 276ff.

56 Vgl. ebd., S. 399.

57 Vgl. Schmidt 2018, S. 264.

58 Vgl. Kapitel 3.3.1.7.

Abbildung 16: Ethic Lens – die Ergebnisse (eigene Darstellung auf Grundlage des EFQM-Modells 2020)



xionsarchitektur und zum Grad der Beteiligung von Interessengruppen an organisationsethischen Prozessen erlangt werden kann.

### 6.1 Wissen über die Reflexionsarchitektur

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- Hat Orte definiert, an denen ethische Reflexion stattfinden kann und erfasst, in welchem Maße diese geeignet sind und genutzt werden<sup>59</sup>

59 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 11.

- nutzt Indikatoren, um den Grad der Verknüpfung von Reflexionsorten abzubilden<sup>60</sup>
- hat Indikatoren entwickelt, um einzuschätzen, inwieweit ethisches Wissen in der Entstehung geteilt und kommuniziert wird<sup>61</sup>
- hat Indikatoren entwickelt, um einzuschätzen, inwieweit ethisches Wissen als Ergebnis geteilt und kommuniziert wird<sup>62</sup>

## 6.2 Wissen über die Beteiligung<sup>63</sup>

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- misst den Grad der Beteiligung von Mitarbeitenden an ethischen Reflexionsprozessen
- misst den Grad der Beteiligung von Studierenden an ethischen Reflexionsprozessen
- misst den Grad der Beteiligung von regulatorischen und wirtschaftlichen Interessengruppen an ethischen Reflexionsprozessen
- misst den Grad der Beteiligung von weiteren Interessengruppen an ethischen Reflexionsprozessen

## Kriterium 7: Lernen aus Reflexion

Vorbemerkung: Reflexionen führen zu Irritationen und wenn diese zugelassen werden, besteht in ihnen die Chance zu lernen. Ein Bild davon zu erlangen, wie wirksam die organisationsethische Auseinandersetzung der Organisation ist, schützt davor, dass die Reflexionsformen für eine »Optimierung« einer Organisation<sup>64</sup> instrumentalisiert werden.

### 7.1 Lernen aus Reflektion – reflektiertes Lernen

Eine ethisch reflektierte Organisation:

- kann definieren, wo Reflexionen zu Lernprozessen geführt haben<sup>65</sup>

60 Vgl. Krainer und Heintel 2010, S. 215.

61 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 11.

62 Vgl. ebd.

63 Die Aspekte zu diesem Teilkriterium sind als Ableitung aus den bisherigen Kriterien zu sehen und werden daher nicht mit entsprechenden Verweisen dargestellt.

64 Schuchter et al. 2020, S. 12.

65 Vgl. Schmidt 2020, S. 36.

- evaluiert die Reflexionsarchitektur regelmäßig und passt diese ggf. an<sup>66</sup>
- nutzt aussagekräftige Indikatoren, um ein Bild der Erwartungen zu erlangen, die von den unterschiedlichen Interessengruppen an die Organisation gestellt werden<sup>67</sup>
- macht sich die Wirkungen ihrer Reflexionsprozesse bewusst und reagiert darauf angemessen<sup>68</sup>

5.2.4 Kriterien-Bewertungsraster für eine RADAR-Bewertung

Wie in der Einleitung zur Ethic Lens dargestellt, sollen die Teilkriterien jeweils entlang des RADAR-Tools des EFQM-Modells 2020 bewertet werden. Für eine Einschätzung des Umsetzungsgrades wertebalancierten Managements ist somit eine Punktebewertung von maximalen 1.000 Punkten zu erreichen. Diese Punkte sind auf die sieben Kriterien mit ihren insgesamt zwölf Teilkriterien zu verteilen. Ein erster Verteilungsvorschlag sieht folgende Gewichtung vor:

Tabelle 2: Gewichtung Kriterien der Ethic Lens (eigene Darstellung)

| Kriterium                      | Verteilung auf Teilkriterien                              | Punktzahl Kriterium |
|--------------------------------|---|---------------------|
| 1 Führung und Werte            | Jeweils 100 %   | 200                 |
| 2 Organisationskultur          | 100 %   | 100                 |
| 3 Interessengruppen einbinden  | Krit. 3.1 = 100 %<br>Krit. 3.2 = 50 %<br>Krit. 3.3 = 50 % | 200                 |
| 4 Verständigung und Vertiefung | Krit. 4.1 = 50 %<br>Krit. 4.2 = 50 %                      | 100                 |
| 5 Die Kunst der Unterscheidung | 100 %   | 100                 |
| 6 Orte gemeinsamer Reflexion   | Jeweils 100 %   | 200                 |
| 7 Lernen aus Reflexion         | 100 %   | 100                 |
|                                | Gesamtpunktzahl   | 1.000               |

66 Vgl. Schuchter et al. 2020, S. 12.

67 Vgl. Einleitung dieses Kapitels.

68 Vgl. Kapitel 2.3.2.

Ob diese Gewichtung geeignet ist, die Balance von organisationsethischem Managementgeschehen abzubilden, wird sich in der Reflexion der Anwendung zeigen müssen. Die doppelte Gewichtung der Kriterien 1, 3 und 6 folgt dem Gedanken, dass eine definierte Wertebasis und entsprechend handelnde Führungskräfte die Voraussetzung für eine Organisationskultur der Reflexion und der Beteiligung sind. Das Einbinden von Interessengruppen ist daher auch das am stärksten gewichtete Realisierungskriterium. Innerhalb dieses Kriteriums bekommt der Blick auf die Organisationsmitglieder eine besondere Aufmerksamkeit aufgrund der Überzeugung, dass deren Einbindung in Reflexionsprozesse die Grundlage für die Glaubwürdigkeit des Einbindens weiterer Interessengruppen entscheidend ist.

Um ethische Reflexion nicht anhand von vermeintlichen Lösungen oder Engführungen zu bewerten, liegt der Fokus bei den Ergebniskriterien auf dem Wissen über Orte, an denen tatsächlich gemeinsame Reflexion stattfindet und wie diese miteinander verknüpft sind, um ein transversales Lernen zu ermöglichen.

