

Diese Formenkalküle und ihre Ausformulierungen sind die Grundlage einer als Idealtypendarstellung vollzogenen Zusammenführung, welche nach Sachdimension, Zeitdimension und Sozialdimension wieder an die Systemtheorie von Luhmann und die Managementtheorie von Baecker rückgebunden wird.

3.3 Auswertungsfolien

Bevor unter 3.4 die Datenerhebung genauer beschrieben wird, soll auf drei Modelle bzw. Theorien näher eingegangen werden, die als Referenzrahmen in der Beobachtungsdarstellung entscheidende Rollen spielen. Das Total Quality Management Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) wird dabei punktuell in kritischen Bezug zur Systemtheorie gesetzt. Beim Qualitätsmanagement-Bewertungsverfahren der Pro CumCert GmbH wird ein Zertifikat beschrieben, das sich an der Bewertung von Besonderheiten konfessioneller Krankenhäuser versucht und mit dem Formenkalkül nach Spencer-Brown soll eine Methode eingeführt werden, mit der die Komplexität von Entscheidungen auf stark komplexitätsreduzierte Art und Weise darzustellen versucht werden soll.

3.3.1 EFQM-Kriterien

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) wurde 1989 mit Unterstützung der Europäischen Kommission gegründet.²⁷ Sie wurde als Reaktion auf eine immer deutlicher werdende Konkurrenz der asiatischen und amerikanischen Wirtschaft von mehreren europäischen Unternehmen gegründet. Von Anfang an hat es sich die EFQM zur Aufgabe gemacht, Organisationen »eine Struktur für die Entwicklung einer Kultur der Verbesserung und Innovation«²⁸ zu bieten. Das daraus entstandene Qualitätsmanagementmodell versteht sich als Total-Quality-Management-Modell mit dem Anspruch, exzellentes organisationales Handeln zu fördern. Einer der

27 Vgl. Kommission Qualität und Akkreditierung Kammer Fachhochschulen Schweiz 2014, S. 8. Hier ist das Jahr 1988 als Gründungsdatum aufgeführt. Tatsächlich werden zur Gründung der EFQM unterschiedliche Jahreszahlen genannt. In einer Veröffentlichung der EFQM von 2020 (European Foundation for Quality Management 2020) wird das Jahr 1989 angegeben.

28 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 2.

Grundgedanken hinter dem EFQM-Modell, der sich im Leitspruch »shares what works«²⁹ des EFQM-Modells 2013 widerspiegelt, ist es, herausragend befundenes Managementhandeln zu teilen. Hierfür wird der Begriff des »Best Practice« verwendet, was innerhalb des EFQM-Netzwerkes neben der kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells vor allem bedeutet, sich im Rahmen von »Best Practice-Veranstaltungen« zu organisationalem Handeln auszutauschen. Das Modell 2020, welches im Oktober 2019 auf dem EFQM-Forum in Helsinki veröffentlicht wurde, hat sich gegenüber den Vorgängermodellen deutlich verändert. Nach Aussagen der EFQM habe sich das Modell von einem »einfachen Bewertungstool zu einem Instrument entwickelt, das einen Rahmen und eine erprobte Methodik bietet, um Veränderungen, Transformationen und Störungen zu begegnen, mit denen Personen und Organisationen jeden Tag konfrontiert sind«³⁰.

Das Modell ist entlang der drei Hauptfragen

»**Warum** existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau die aktuell bestehende Strategie? (Die Ausrichtung)

Wie beabsichtigt sie, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen? (Die Realisierung)

Was hat sie bisher erreicht? Was will sie künftig erreichen? (Die Ergebnisse)«³¹,

aufgebaut, die sich, wenn auch in der Modellbroschüre nicht direkt darauf verwiesen wird, am Golden Circle von Simon Sinek³² orientieren.

Mit dem Grundprinzip der Verknüpfung von Zweck, Vision und Strategie mit der Schaffung nachhaltigen Nutzens für die identifizierten Interessengruppen und dem Erzielen von herausragenden Ergebnissen baut das Modell auf eine Art roten Faden, an dem Managementgeschehen nicht nur ausgerichtet, sondern auch bewertet werden kann.³³ Eine solche Bewertung erfolgt in der EFQM-Logik zunächst von innerhalb der Organisation und in einem zweiten Schritt dann optional durch externe Assessor*innen. Man könnte entlang der Systemtheorie von Beobachtungen unterschiedlicher Ordnungen sprechen, die dieses Modell vorsieht.

29 European Foundation for Quality Management 2012a.

30 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 3.

31 Ebd., S. 9.

32 Vgl. Sinek 2009, S. 37.

33 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a, S. 9.

Bevor auf die sieben Kriterien eingegangen werden soll, die entlang der drei Hauptfragen, von der EFQM auch als Segmente beschrieben, gegliedert sind, sollen noch einige weitere, dem Modell zugrunde liegenden Aspekte benannt werden. Die EFQM beschreibt in der aktuellen Modellbroschüre drei Grundsätze, die auch über die verschiedenen Modellvarianten in den letzten Jahren hinweg konstant geblieben seien:

- »· Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen
- Notwendigkeit eines langfristigen, auf die Interessengruppen gerichteten Blickwinkels
- Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht«³⁴

Außerdem beruft sie sich auf eine Reihe europäischer und internationaler Werte wie die Charta der Grundrechte der Europäischen Union, die Europäische Menschenrechtskonvention, Richtlinien zur Gleichbehandlung, die Europäische Sozialcharta, die UN Global Compact oder die UN Sustainable Development Goals (UNSDG).³⁵

Spätestens hier wird deutlich, dass unter systemtheoretischer Sicht ein solches Modell nicht unkritisch und unhinterfragt als »Managementrezept« Anwendung finden kann.

Umfassend beschäftigt sich Schmidt in »Nie wieder Qualität«³⁶ unter systemtheoretischer und organisationsethischer Sicht mit entsprechenden Kritikpunkten zum damals aktuellen EFQM-Modell 2013. Im Rahmen der hier geplanten Anwendung des Modells 2020 als Basis für eine organisationsethische Reflexion sollen im Anschluss an die zusammengefasste Darstellung zwei zusätzliche Aspekte des neuen Modells kritisch näher betrachtet werden.

Den drei Segmenten sind insgesamt sieben Kriterien zugeordnet. Zwei der Ausrichtung, drei der Realisierung und zwei weitere den Ergebnissen. Diese Kriterien sind nochmals unterteilt in Teilkriterien, auf die im Folgenden bei der Beschreibung der jeweiligen Kriterien eingegangen werden soll. Neben den (Teil-)Kriterienbeschreibungen ist das Diagnose- und Bewertungsinstrument RADAR in der Modellbroschüre beschrieben. Das Akronym RADAR steht für Results, Approaches, Deployment und Assess and Refine und

34 Ebd., S. 5.

35 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a.

36 Vgl. Schmidt 2017.

ist somit als eine am PDCA-Zyklus (plan, do, check, act)³⁷ orientierte Möglichkeit zu sehen, organisationales Geschehen zu bewerten, indem »bestehende Stärken und Verbesserungspotentiale«³⁸ strukturiert herausgearbeitet werden. RADAR soll dabei einen sich selbstschließenden Kreis darstellen, der für ein sich selbstorganisierendes System steht. Dazu schreibt der französische Ökonom und Organisationsberater Florent A. Meyer in einer Veröffentlichung der EFQM:

»But when the loop closes itself, then its power appears. And what is a closed loop? Nothing else but a self-organised system! (...) So the loop becomes ›Set: Plan: Do: Check: Act‹ and can be translated into RADAR: results, approach, deployment, assessment and refinement.«³⁹

Neben dem Einsatz als Bewertungsinstrument kann das RADAR-Tool auch zur Analyse von u.a. Projekten, Prozessen und Kommunikation eingesetzt werden.⁴⁰

3.3.1.1 Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Gegliedert in fünf Teilkriterien (TK), wird hier definiert, woran in der Logik des EFQM-Modells herausragende Organisationen in Bezug auf ihre Zweck- und Visionsdefinition (TK 1.1), die Identifizierung von Interessengruppen und deren Bedürfnissen (TK 1.2), den Umgang mit dem der Organisation eigenen Ecosystem (1.3), der Strategieentwicklung (TK 1.4) und der Entwicklung und dem Einsatz von Governance-Strukturen und Steuerungssystemen (TK 1.5) zu erkennen sind. Zusätzlich werden Aussagen darüber getroffen, wie der Zweck der Organisation, die Vision der Organisation und die Strategie der Organisation zu verstehen sind.⁴¹ Jedes der Teilkriterien ist mit beispielhaft zu verstehenden Aspekten versehen, die, ähnlich eines Idealtyps beschreiben, wie herausragende Organisationen bzgl. des jeweiligen Teilkriteriums agieren. In der Logik eines auf Entwicklung ausgelegten Qualitätsmanagementmodells soll es dabei nicht um eine Art Checkliste gehen, die zu erfüllen ist,

37 Vgl. ebd., S. 141: der PDCA-Zyklus gilt als eine der Grundlagen des Qualitätsmanagements und wurde von Walter Andrew Shewhart entwickelt, von seinem Schüler William Edwards Deming dann so veröffentlicht, dass dieser heute, auch nach ihm benannt, als Deming-Kreis bekannt ist.

38 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 37.

39 Meyer 2013, S. 15.

40 Vgl. Meyer 2013, S. 23ff.

41 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a.

sondern um Anhaltspunkte, entlang derer eine Einschätzung zum Reifegrad der Organisation möglich sein soll, die entlang des Kriterienkatalogs bewertet wird.

Zusammengefasst für das Kriterium 1 bedeutet dies: »Eine herausragende Organisation definiert sich über einen inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie«⁴².

3.3.1.2 Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung

Die vier Teilkriterien dieses Kriteriums nehmen die Frage nach einer Lenkung von Organisationskultur und das Fördern von Werten (TK 2.1), die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Gestalten von Veränderungen (TK 2.2), die Ermöglichung von Kreativität und Innovation (TK 2.3) sowie die Frage nach einem gemeinsamen und engagierten Einstehen für »Zweck, Vision und Strategie der Organisation«⁴³ (TK 2.4) in den Blick. So sei ein Aspekt des TK 2.1 zum Beispiel, dass herausragende Organisationen ihre Werte pflegten und »diese in gewünschte Normen und Verhaltensweisen« übersetzt werden würden, »die gefördert, kommuniziert und durch Taten vorgelebt werden«⁴⁴ würden. Das über dieses Modell transportierte Führungsverständnis unterscheidet sich nach eigenen Angaben deutlich von dem traditionell geführter Organisationen:

»In einer herausragenden Organisation wird Führung als Tätigkeit verstanden, nicht als spezifische Rolle. Geführt wird auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen. Vorbildliche Führung inspiriert, stärkt und verändert nötigenfalls Werte und Standards und hilft, die Organisationskultur zu entwickeln.«⁴⁵

Um einer Ausrichtung in diesem Sinne gerecht zu werden, muss dann auch eine entsprechende Realisierung, bei Sinek das »How«⁴⁶, erfolgen. Diese ist im EFQM-Modell 2020 auf drei Kriterien verteilt.

42 Ebd., S. 12.

43 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 15.

44 Ebd.

45 Ebd., S. 14.

46 Vgl. Sinek 2009, S. 133.

3.3.1.3 Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Die Teilkriterien dieses Kriteriums segmentieren die unterschiedlichen Interessengruppen. So wird in TK 3.1 der Blick auf die Kunden gerichtet, im zweiten Teilkriterium auf die Mitarbeitenden, im dritten auf »wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen«⁴⁷ von denen eine kontinuierliche Unterstützung sicherzustellen sei, im TK 3.4 auf die Gesellschaft zu deren Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beizutragen sei sowie mit dem letzten Teilkriterium auf Partner*innen und Lieferant*innen, zu denen Beziehungen aufzubauen seien und deren »Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicher(zu)stellen«⁴⁸ sei. Dabei wird darauf hingewiesen, dass jede Organisation ihre spezifischen Interessengruppen festlegt und priorisiert, dass aber Ähnlichkeiten zu erwarten seien. Bei den Realisierungskriterien wird auch unmittelbar der Bezug zu den Ausrichtungskriterien verlangt, so dass schon über die in den jeweiligen Teilkriterien genannten Aspekte eine Hilfestellung für einen roten Faden zwischen Ausrichtung, Realisierung und Ergebnissen skizziert wird. So ist zum Beispiel der Aspekt unter 3.1 »Eine Herausragende Organisation identifiziert und segmentiert ihre Kunden anhand definierter Kriterien, z.B. soziale Merkmale, Bedürfnisse und Erwartungen, Kauf- und Nutzerverhalten«⁴⁹ eine solche Verknüpfung.

3.3.1.4 Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen

Mit der Vorbemerkung »Eine herausragende Organisation versteht, dass die Schaffung nachhaltigen Nutzens für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist«⁵⁰, wird das vierte Kriterium eingeleitet. Die dazugehörigen vier Teilkriterien benennen Aspekte zur Planung und Entwicklung nachhaltigen Nutzens (TK 4.1), zur Kommunikation und Vermarktung eines solchen (TK 4.2) und zu dessen Lieferung (TK 4.3). Im letzten Teilkriterium zu diesem Thema wird der Anspruch an herausragende Organisationen gestellt, dass diese »(e)in Gesamterlebnis definieren und verwirklichen«⁵¹ sollten. Darunter ist zu verstehen, dass die Organisation für ihre Interessengruppen entsprechend ihrem Zweck eine möglichst umfassende Bedürfnisbefriedigung bietet. Bezogen auf Hochschulen könnte

47 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 19.

48 Ebd.

49 European Foundation for Quality Management 2019a.

50 Ebd., S. 22.

51 Ebd., S. 23.

das zum Beispiel bedeuten, die Studierenden vom Moment des Interesses an der Hochschule bis zu Alumni-Tätigkeiten und Weiterbildungen nach Studienabschluss mit passenden Angeboten zu versorgen. Es gehe darum, »einen durchgängigen, nahtlosen und effektiven Verlauf durch die Phasen des Gesamterlebnisses, inklusive definierter Maßnahmen an den passenden Kontaktpunkten«⁵² zu gestalten.

3.3.1.5 Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Dieses Kriterium befasst sich auf der einen Seite mit dem Tagesgeschäft einer Organisation, auf der anderen Seite aber auch mit den Veränderungen, die »innerhalb und außerhalb der Organisation auftreten« und die es »zu bewerkstelligen [gilt], um erfolgreich zu bleiben.«⁵³ Die Konkretisierung erfolgt hier über fünf Teilkriterien. Mit TK 5.1 wird der Blick zunächst auf das Alltagsgeschäft gelenkt, wenn Aspekte zur Überschrift »Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen«⁵⁴ aufgeführt werden. Die Teilkriterien 2 und 3 beziehen sich mehr auf die Veränderungen, die zum einen über die Anforderung, die Organisation für die Zukunft zu transformieren (TK 5.2) sowie der Auseinandersetzung mit Innovationen und der Nutzung von Technologien (TK 5.3) konkretisiert werden. Die RADAR-Logik und der Bezug zu den Ergebnissen werden in Teilkriterium 5.4 deutlich, indem es um den wirksamen Einsatz von Daten, Information und Wissen geht. Dabei wird deutlich, dass es bei der Anwendung des EFQM-Modells nicht um vorgegebene Datensets gehen kann, sondern dass die zu verwendenden Daten aus der Ausrichtung und der Realisierung abzuleiten sind.

Mit dem Blick auf die zu managenden Vermögenswerte und Ressourcen (TK 5.5) wird das Kriterium fünf und somit auch das Realisierungs-Segment des Modells abgeschlossen.

3.3.1.6 Kriterien 6 und 7: Die Ergebnisse

Mit den beiden Ergebniskriterien, die grundsätzlich zwischen Wahrnehmungen der Interessengruppen (Kriterium 6) und Indikatoren zu Strategie und Leistung einer Organisation (Kriterium 7) unterschieden werden, geht das EFQM-Modell der Frage nach, was die Organisation bisher erreicht hat und

52 Ebd.

53 Ebd., S. 24.

54 European Foundation for Quality Management 2019a.

was sie zukünftig erreichen möchte.⁵⁵ Das Kriterium 6 ist dabei an den von der Organisation zu definierenden Interessengruppen auszurichten und wird in der Modell-Broschüre beispielhaft expliziert. Im Vergleich zum Modell 2013 wird hier dem Umstand Rechnung getragen, dass Organisationen in ihrer Unterschiedlichkeit auch deutliche Unterschiede in den zu berücksichtigenden Interessengruppen aufweisen. Entsprechende Wahrnehmungen können aus unterschiedlichsten Quellen herangezogen werden. Auch hier zeigt sich eine deutliche Veränderung im Vergleich zum Modell 2013, das bei den Ergebniskriterien stark auf statistische Werte baut. Im aktuellen Modell können Rückmeldungen aller Art berücksichtigt werden, solange sie plausibel dargestellt werden können, einen Bezug zu Zweck, Vision und Strategie aufweisen und Erkenntnisse zu Leistungsverbesserung und Transformation ermöglichen.⁵⁶

Entlang des Kriteriums sieben soll die Organisation ein Set an strategischen und operativen Leistungsindikatoren nutzen, »um ihre Gesamtleistung zu überwachen, zu verstehen und zu verbessern«.⁵⁷ Dabei wird deutlich, dass das EFQM-Modell trotz der Aussage, dass eine »Organisation ein komplexes System ist« und »demgemäß nicht linear und mechanistisch gedacht«⁵⁸ werde, zumindest bei den Leistungsindikatoren auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge setzt, die es zu verstehen gelte.⁵⁹ Eingebettet in die Logik einer kontinuierlichen Verbesserung entlang von RADAR bietet das Modell auf der einen Seite eine »Reflexionsentlastung«⁶⁰, auf der anderen Seite entsteht aber auch die Notwendigkeit, solche Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge immer wieder zu reflektieren, wenn man nicht Gefahr laufen möchte, unterkomplexe »Schein-Zusammenhänge« als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. Dazu Luhmann:

»Durch Kopplung bestimmter Ursachen und bestimmter Wirkungen werden demnach **Unterscheidungen** stabilisiert, auf die man bei Bedarf zurückkommen kann.

Und selbst wenn man sieht, dass man sich geirrt hatte und Kausalerklärun-

55 Vgl. ebd., S. 9.

56 Vgl. ebd., S. 40.

57 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 34.

58 Ebd., S. 9.

59 Vgl. ebd., S. 35.

60 Schmidt 2017, S. 298.

gen oder Kausalpläne modifizieren muss, erfordert das den Rückgriff auf Unterscheidungen, die sich teils bewährt, teils nicht bewährt hatten.«⁶¹

Wenn eine solch reflexive Verwendung der RADAR-Logik in die Kultur einer Organisation übernommen wird, dann kann tatsächlich von einem »closed loop« gesprochen werden, dem Meyer nachhaltige Excellence zuschreibt.⁶²

3.3.1.7 EFQM und Systemtheorie – passt das?

An diesem Beispiel der Orientierung an Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen wird deutlich, dass das EFQM-Modell zwar sicherlich näher an der Logik einer Systemtheorie ist als ein Qualitätsmanagementmodell, das auf checklistenförmige Einhaltung von Qualitätsstandards setzt, dass aber auch hier die Umsetzung einer solchen Theorie in konkrete Praxisabläufe und Bewertungsmodelle zwangsläufig Paradoxien verdeutlicht, mit denen es umzugehen gilt.

Wie oben angekündigt, sollen diesbezüglich zwei Begriffe, »Nachhaltigkeit« und »Ecosystem«, die beide 2019 von der EFQM neu in das Glossar des Modells aufgenommen wurden, beispielhaft in den Bezug zu konkreten systemtheoretischen Überlegungen gesetzt werden. Scheint die zu »Nachhaltigkeit« angeführte Definition vor allem als Konkretisierung des bereits in älteren Modell-Varianten verwendeten Begriffs zu dienen, wird »Ecosystem« mit nachfolgender Definition neu in die Modellsprache der EFQM eingeführt:

»Das Umfeld und die Systeme außerhalb der Organisation, von denen die Organisation beeinflusst wird oder die die Organisation beeinflussen. Eine Organisation kann als System betrachtet werden, das durch die Bedürfnisse von Interessengruppen und Prozesse bestimmt ist, durch die Wechselbeziehungen entstehen. Darüber hinaus beeinflussen viele externe Faktoren ihre Arbeitsweise, die die Organisation jedoch nicht unmittelbar steuern kann. Dies können Gesetze, Wirtschafts- und Gesellschaftsformen der Region und Gemeinde sein, wie die vorherrschenden, religiösen und kulturellen Erwartungen der Gemeinschaften, Forderungen nach Nachhaltigkeit und vorhandene Finanzierungsmöglichkeiten ebenso wie das Netzwerk aus Organisationen, mit denen sie eng zusammenarbeitet. Das alles macht das Ecosystem einer Organisation aus. Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen der

61 Luhmann 2000b, S. 455.

62 Vgl. Meyer 2013, S. 15.

Organisation und ihrem Ecosystem gut zu steuern, ist wesentlich für Leistungsfähigkeit und Transformation.

Hinweis: Der Begriff wird in seiner englischen Schreibweise verwendet, um ihn von dem Begriff Ökosystem abzugrenzen, mit dem in der deutschen Sprache bisher eher die ökologische Gesamtheit von Menschen, Tieren und Pflanzen verstanden wird, ohne Einbeziehung der ökonomischen und sozialen Bedeutung (People, Planet, Profit/Mensch, Erde, Gewinn)«⁶³

Aus systemtheoretischer Sicht muss der Begriff des »Ecosystems«, wie ihn die EFQM verwendet, kritisch betrachtet werden.

In einer Fußnote seines 1985 erstmals erschienenen Buches »Ökologische Kommunikation«⁶⁴ macht Luhmann auf die Problematik der Begriffsverwendung »System« in unterschiedlich gemeinten Kontexten aufmerksam.

»Hierbei trägt es erheblich zur Verwirrung bei, daß ein verbreiteter Sprachgebrauch ökologische Interpendenzen oder »Gleichgewichte« ihrerseits als »System« bezeichnet (ecosystem, Ökosystem), was konsequenterweise dazu führen müßte, den Begriff Ökologie einzusparen. (...) Nicht jeder Zusammenhang ist jedoch ein System. Von System sollte man nur sprechen, wenn ein Zusammenhang sich selbst gegen eine Umwelt abgrenzt. (Genau umgekehrt Bühl, a.a.O. (1980), S. 121). In diesem Sinne kann man dann zum Beispiel vom physischen System des Planeten Erde sprechen, an dem auch der menschliche Organismus, die Lautübertragung menschlicher Kommunikation, die Mikrophysik des menschlichen Ohrs usw. teilnimmt. Damit ist dann zwar eine systemtheoretische, aber gerade keine ökologische Fragestellung bezeichnet. Ökologisch (im Unterschied zu schlicht systemtheoretisch) ist eine Problematik nur, wenn sie auf Einheit trotz Differenz oder gar auf Einheit durch Differenz abstellt, nämlich darauf, daß ein System/Umwelt-Zusammenhang gerade dadurch strukturiert ist, daß das System sich aus seiner Umwelt herausnimmt, sich gegen sie differenziert und auf dieser Basis ein hochselektives Verhalten zur Umwelt entwickelt.«⁶⁵

Zwar ist aufgrund des Hinweises zur Nicht-Übersetzung des Begriffs anzunehmen, dass die englische Verwendung von Ecosystem zumindest in der deutschen Übersetzung auf diese Problematik hin reflektiert wurde. In der

63 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 44.

64 Luhmann 2008b, S. 15.

65 Luhmann 2008b.

englischsprachigen Ausgabe wird im Glossar aber die Indifferenz, mit der dieser Begriff verwendet wird, deutlich: »A fundamental principle of an ecosystem is interdependence, i.e. something that happens in one part of the system may affect other parts within the system.«⁶⁶ ist dort als Definition zu Ecosystem aufgeführt. Und weiter heißt es: »In the context of an organisation there are many factors external to it that affect how it operates, but over which it has no control.«⁶⁷ Diese Aussagen sind für sich durchaus anschlussfähig an die Systemtheorie, können dort aber nicht als Definition von Ecosystem oder Ökosystem verwendet werden. So passt die Kritik von Luhmann zur Literatur zu Ökologie aus dem Jahr 1985 auch im Jahr 2019: »Die Unbekümmertheit in der Wortwahl und das mangelnde Gespür für folgenreiche Theorieentscheidungen sind eines der auffälligsten Merkmale dieser Literatur.«⁶⁸ Verändert hat sich, dass die von Luhmann kritisierte unbekümmerte Wortwahl aus der Ökologie-Literatur per Begriffsübernahme Einzug in andere Fachbereiche gehalten hat.

Abgesehen von der Begriffsverwendung, die zumindest in der deutschen Übersetzung die Frage aufwirft, warum der Zusatz »Eco« überhaupt verwendet wird, erscheint der dahinterliegende Grundgedanke durchaus anschlussfähig: Die Organisation als »Typ eines sozialen Systems«⁶⁹ entsteht dadurch, dass sie sich immer wieder selbst reproduziert. Dies geschieht in Abgrenzung zu ihrer Umwelt. »Systeme selbst definieren ihre Grenzen, sie selbst differenzieren sich aus und konstituieren damit Umwelt als das, was jenseits ihrer Grenzen liegt.«⁷⁰

Wenn Schmidt mit Blick auf die Verbindung von Systemtheorie und Organisationsethik schreibt, dass im Qualitätsmanagement »besonderer Wert auf die Umwelt- und Kontextsensibilität der Organisation gelegt werden«⁷¹ müsse, oder bezogen auf Organisationen, dass diese »Umweltsensibilität [benötigten], um angemessen auf Veränderungen reagieren zu können«⁷², bietet der »Ecosystem«-Begriff in seiner ausgeführten Abgrenzung zum Ökosystem diesen Ansatz. Dabei bleibt es fragwürdig, ob es für ein Modell wie das

66 European Foundation for Quality Management 2019b, S. 34.

67 Ebd., S. 34.

68 Luhmann 2008b, S. 8.

69 Corsi 2015, S. 129.

70 Luhmann 2008b, S. 16.

71 Schmidt 2017, S. 345.

72 Schmidt 2018, S. 264.

EFQM-Modell hilfreich ist, sich solcher bereits belegter Begriffe zu bedienen und diese mit einem neuen Code zu belegen⁷³.

Einen vergleichbaren Kritikpunkt lässt die Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit zu. In Abgrenzung zu den UNSDG, wird im Glossar des Modells darauf hingewiesen, dass Nachhaltigkeit von der EFQM zusätzlich »auch die Einschätzung der Leistungsfähigkeit einer Organisation durch ihre Interessengruppen sowie das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen«⁷⁴ betone. Mit einem Blick ins Modell wird dann deutlich, dass dieser vermeintliche Zusatz als die eigentliche Bedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs auszumachen ist. So werden die UNSDG zwar in der Modelleinführung und unter einzelnen Kriterien erwähnt,⁷⁵ der Schwerpunkt der Begriffsverwendung liegt aber in der Formulierung »nachhaltiger Nutzen«, der im Glossar mit »Leistungen und Mehrwerte, die über Produkte, Dienstleistungen und Lösungen für wichtige Interessengruppen dauerhaft geschaffen werden«⁷⁶ definiert wird. Entsprechend ist auch das Kriterium 4 (s.u.) primär dieser Definition zuzuordnen.

In der Gewichtung der Begriffsverwendung wird deutlich, dass »Nachhaltigkeit« hier schwerpunktmäßig auf den Nutzen der Organisation und ihrer Interessengruppen ausgerichtet ist. In der Einleitung der Modellbroschüre wird auf verschiedene Forschungsinitiativen verwiesen, die im Zuge der Modellrevision stattgefunden haben. Ohne genauere Angaben von Quellen werden zusammengefasste Ergebnisse aufgeführt, darunter die Aussage:

»neben der Schaffung und Lieferung von Nachhaltigen Nutzenversprechen für ihre Interessengruppen (meistens ihre Kunden) auch eine Sorgfaltspflicht für das Ecosystem, in dem eine Organisation tätig ist; Jede herausragende Organisation schafft Nutzen und steigert die eigene Leistungsfähigkeit. Sie berücksichtigt die ökonomischen, ökologischen und

73 Der Frage, ob die Verwendung nun aus Sicht der EFQM mangels Alternativen erfolgte, Zeichen einer Reflexion ist, die erst im Übersetzungsprozess vom englischen Grundtext des Modells in die deutsche Fassung erfolgte, oder eine nicht öffentlich kommunizierte Absicht verfolgt, muss an dieser Stelle offenbleiben.

74 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 46.

75 Vgl. ebd. S. 5, S. 13 sowie S. 18. Ergänzend kann der Autor aus eigener Erfahrung davon berichten, dass die UNSDG zumindest bei den EFQM-Schulungen der ILEP eine größere Rolle spiele, als dies aus der Modell-Broschüre ableitbar ist.

76 Ebd., S. 35.

sozialen Rahmenbedingungen des Ecosystems, in dem sie tätig ist. Dies führt zu nachhaltigem Nutzen«⁷⁷

Dies zeigt nochmals, dass der Fokus der Nachhaltigkeit auf den Fortbestand der Organisation gerichtet ist, welche dafür auf den Fortbestand ihrer Umwelt⁷⁸ angewiesen ist. Auch an dieser Stelle ist also aus systemtheoretischer Sicht eine unpräzise Begriffsverwendung zu kritisieren, die in ihrer Weite einen sehr hohen Deutungsspielraum bietet. In Verbindung mit der Kritik an der Verwendung des Ecosystem-Begriffs, könnte der Eindruck entstehen, dass hier versucht wurde, das Modell auch als ein ökologisch ausgerichtetes Modell zu kommunizieren, ohne dabei aber entsprechende Entscheidungen von den Organisationen einzufordern, die sich an diesem Modell ausrichten. Diesbezüglich bleiben die Entwicklungen der kommenden Jahre abzuwarten, um zu sehen, ob Organisationen im Dreiklang von »Why«, »Who« und »What«⁷⁹ bzw. von »Ausrichtung«, »Realisierung« und »Ergebnissen« ihre Entscheidungen vermehrt vor dem Hintergrund ökologischer Einflüsse oder eben doch primär aufgrund ökonomischer Wahrnehmungen treffen.

Es bleibt festzustellen, dass das EFQM-Modell 2020, neben dem Anspruch ein (Qualitäts-)Management Modell im Sinne des Total Quality Management zu sein, verstärkt inhaltliche Ausrichtungen thematisiert, die als Wertesetzung angesehen werden können. So ist zwar in der Vergangenheit, zum Beispiel im Modell 2013 über die Grundkonzepte, auch auf die European Convention on Human Rights und die European Social Charta verwiesen worden⁸⁰, die Konkretisierung im Modell 2020 kann aber durchaus im Sinne einer Wertesetzung gesehen werden.

Darüber hinaus bietet das Modell im Anschluss an seine grundlegende Logik die Möglichkeit, zusätzliche Schwerpunkte zu setzen. So hat die EFQM mit dem Model 2020 die sogenannte »Lens Series« gestartet und im Oktober 2019 bereits die »Innovation Lens« vorgestellt, die auf Basis des EFQM-Models Organisationen in der Beurteilung und Darstellung ihrer Aktivitäten, Prozesse und Haltungen zu Innovationen unterstützen soll.⁸¹ Auch wurden

77 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 6.

78 Umwelt hier primär im Sinne der System/Umwelt-Differenz, wie sie die Grundlage für die Luhmann'sche Systemtheorie ist.

79 Vgl. Sinek 2009, S. 154.

80 Vgl. European Foundation for Quality Management 2012a, S. 2.

81 Vgl. European Foundation for Quality Management 2020, S. 4.

mit dem Modell-Wechsel erstmals Preise für Organisationen ausgelobt, die entsprechend einer solchen Lens bewertet wurden. Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Selbstbewertungsinstrument zur Wertebalance könnte im Sinne einer solchen Lens einen fokussierten Blick auf die organisationseigene Wertebalance ermöglichen.

Auch wenn aus den referierten Ausführungen zur systemtheoretischen Sicht auf das Modell hervorgeht, dass in einer solchen Bewertungslogik immer die Gefahr einer zu starken Komplexitätsreduktion liegt und Paradoxien negiert statt gemanagt werden, liegt in der Weite des Modells doch grundsätzlich die Chance auf einen Orientierungsrahmen im Sinne eines Idealtyps. Wird die PDCA- oder RADAR-Logik dann wirklich als geschlossener Kreis⁸² umgesetzt und die Zeit für Reflexion eingeräumt, kann ein solches Modell für Organisationen hilfreich sein, auch wenn es sicher kein Allheilmittel darstellt.

3.3.2 proCum Cert-Perspektive

Das EFQM-Modell 2020 bietet also die Möglichkeit, dass Organisationen, die ihr Handeln entlang des Modells bewerten wollen, ihre eigenen Schwerpunkte setzen. Im Modell selbst ist der Aspekt der Wertefokussierung allerdings nur in Ansätzen enthalten. Das bedeutet, dass Organisationen in der Anwendung des Modells und dessen Bewertungslogik zwar eine gute Orientierung dafür bekommen, ob Ausrichtung, Umsetzung und Ergebnisse in einem stringenten Zusammenhang stehen; eine Hilfestellung zu Fragen nach wertebasiertem Handeln, wie es das Modell mit seinen Aussagen zu den Themen der Kriterien bietet, existiert in dieser Form jedoch nicht.

Andere Qualitätsmanagementsysteme haben sich in der Vergangenheit bereits mit dieser Thematik beschäftigt. So wurde für das KTQ-Bewertungssystem⁸³ durch die bis Anfang 2020 konfessionell getragene

82 Da ein Kreis immer wieder am selben Punkt ankommt, wäre das Bild einer hermeneutischen Spirale hier eigentlich das bessere Bild.

83 KTQ steht für »Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen«. Mit der Gründung der KTQ GmbH 2001 wurde auf die Anforderungen aus dem SGB V reagiert, dass Einrichtungen im Gesundheitswesen die Qualität ihrer Leistungen ständig überprüfen und optimieren müssen. Außerdem wird gefordert, die Leistungen für die Öffentlichkeit nachvollziehbar darzustellen. (Vgl. KTQ GmbH 2015, S. 9.) Wie das EFQM Modell auch, basiert das KTQ-System auf dem kontinuierlichen Verbesserungskreislauf (PDCA) und baut auf die Kombination aus Selbst- und Fremdbewertung. Mit der

proCum Cert GmbH⁸⁴ eine Ergänzung erarbeitet, die die »Anforderungen im Sinne der christlichen Werteorientierung in das KTQ Verfahren«⁸⁵ einbringen soll. Mit den drei zusätzlichen Werteaspekten »Seelsorge im kirchlichen Krankenhaus«, »Verantwortung gegenüber der Gesellschaft« und »Trägerverantwortung« sollen »die Besonderheiten eines konfessionellen Krankenhauses herausgestellt [werden] und das Christliche Profil nach intern und extern deutlich«⁸⁶ gemacht werden.

In der Einleitung eines für diese Arbeit exemplarisch verwendeten Qualitätsberichts der proCum Cert GmbH aus dem Jahr 2019 wird als Ziel des Zusatzzertifikats formuliert, »christliche Werte in das Qualitätsmanagement einzubeziehen und in der Organisation zu verankern.«⁸⁷ Bereits 1999 veröffentlicht die proCum Cert GmbH einen Tagungsband, in dem die Hauptreferate der Einführungsworkshops der Zertifizierungsinitiative zusammengestellt sind. Der damaligen Münsteraner Weihbischof Josef Voß begründet die Notwendigkeit einer eigenständigen Zertifizierung für konfessionelle Krankenhäuser mit einer pluralen Gesellschaft, die sich zunehmend säkularisiere sowie einer fortschreitenden Ökonomisierung. Somit müsse der Frage nachgegangen werden, ob Kirche das kirchliche Krankenhaus noch von innen gestalten könne.⁸⁸

Ob mit den derzeit 24 zusätzlichen Qualitätskriterien des pCC-Zertifikats⁸⁹ auf diese Fragen tatsächlich Antworten gefunden werden

konkreten Anpassung auf die Anforderungen im Gesundheitswesen hat dieses Modell im Vergleich zum EFQM Modell keinen Universalitätsanspruch.

84 Im Januar 2020 gab die proCum Cert GmbH bekannt, dass sie von der IFU-CERT Unternehmensgruppe übernommen worden sei, da »[d]ie Gesellschafter der proCum Cert, zu denen auch konfessionelle Krankenhaus- und Wohlfahrtsverbände gehören, [...] zu dem Entschluss gekommen [seien], dass Dienstleistungen in der Begutachtung und Zertifizierung perspektivisch nicht ihren Kernkompetenzen entsprächen« wie auf der Webseite des Unternehmens zu lesen ist: <https://www.procum-cert.de/aktuelles/news/details/news/ifu-cert-unternehmensgruppe-uebernimmt-procum-cert/> (abgerufen am 23.12.2020). Um eine zukünftige Anbindung an die konfessionellen Einrichtungen und deren »fachlicher und werteorientierter Profilierung« (ebd.) zu sichern, begleiten die bisherigen Gesellschafter die Fortentwicklung über einen Beirat.

85 <https://www.procum-cert.de/dienstleistungen/ueberblick/pcc-inkl-ktq-kh/> (abgerufen am 23.12.2020)

86 Ebd.

87 ProCum Cert GmbH 2019, S. 3.

88 Vgl. Voß 1999, S. 7.

89 Vgl. proCum Cert GmbH 2019, S. 3.

können, ist nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Gleichwohl wurden die oben benannten Werteaspekte in die Leitfäden der Expert*inneninterviews als Gesprächsimpuls integriert. Für die inhaltsanalytische Auswertung erfolgte außerdem eine Kategorisierung anhand dieser drei zusätzlichen Aspekte. Somit soll über die Reflexion auch eine Auseinandersetzung mit der Frage erfolgen, ob konfessionelle Hochschulen – und in diesem Fall die Katholischen Hochschulen – von ähnlichen Anforderungskatalogen profitieren könnten.

Bevor nun die Datenerhebung genauer beschrieben wird, soll eine letzte Auswertungsfolie dargestellt werden, die in dieser Arbeit vor allem für die Ergebnisdarstellung verwendet werden soll. Dabei handelt es sich um Formenkalküle, wie sie von George Spencer-Brown entwickelt wurden und in der Folge von verschiedenen Vertretern im Zusammenhang mit der Systemtheorie eingeführt (Luhmann) und verwendet (z.B. Baecker oder Schmidt) wurden.

3.3.3 Formenkalküle

Schmidt bezieht in seine Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement und der ausführlichen Auseinandersetzung verschiedenster Aspekte der Luhmann'schen Systemtheorie die Managementtheorie von Baecker mit ein, der seinerseits auf die Formentheorie von Spencer-Brown sowie ebenfalls auf die Systemtheorie Luhmanns aufbaut.

Schmidt nutzt die Erkenntnisse von Spencer-Brown, Luhmann und Baecker, um den Blick auf die Paradoxien im Management allgemein und speziell im Hinblick auf das Qualitätsmanagement zu lenken. Der Formenkalkül wird als Instrument verwendet, mit dem Unterscheidungen mit ihren Kontingenzen dargestellt werden.⁹⁰ Auf diese Weise erforscht Schmidt Kontrollformen.⁹¹

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Formenkalkül im Rahmen der Auswertung der empirisch erhobenen Daten verwendet. Diese Verwendung liegt zunächst nicht unbedingt nahe. Aus diesem Grund erfolgt an dieser Stelle zunächst ein zusammenfassender Überblick über den Formenkalkül und seine Verwendung bei den oben genannten Autoren, um darauf aufbauend die Möglichkeiten zusätzlichen Erkenntnisgewinns für die Frage nach Wertemanagement und Entscheidungen in Organisationen aufzuzeigen.

90 Vgl. Schmidt 2017, S. 102ff.

91 Vgl. ebd., S. 127.

George Spencer-Brown entwickelte sein Formenkalkül auf Basis der Erkenntnis, dass Wissen nicht durch Erzählen entstehen kann, sondern dann entsteht, wenn etwas selbst vollzogen wird. »Spencer Brown entwirft damit in konsequenter Form einen eigenen Erkenntnismodus, er sei ›injunktiver Erkenntnismodus‹ genannt.«⁹²

Dafür brauche es grundsätzlich die Befolgung zweier Anweisungen. Spencer-Brown nennt sie »Befehl« und »Betrachtung«.⁹³ Über diese beiden Anweisungen leitet er die Form der Unterscheidung ein: »Wir nehmen die Idee der Unterscheidung und die Idee der Bezeichnung als gegeben an, und dass wir keine Bezeichnung vornehmen können, ohne eine Unterscheidung zu treffen. Wir nehmen daher die Form der Unterscheidung für die Form.«⁹⁴

Nach Schönwälder-Kuntze gehören für Spencer-Brown vier logisch gleichwertige Aspekte zur Form der Unterscheidung: »zwei Unterschiedene, die Grenze zwischen ihnen und ein Kontext, in dem die Unterscheidung einen Unterschied (...) macht.«⁹⁵ Zu dem, was Inhalt einer Form ist, gehört folglich auch immer das, von dem sich dieser Inhalt unterscheidet, also die Außenseite der Form: »Was ein Ding ist, und was es nicht ist, sind, in der Form, identisch gleich.«⁹⁶ Somit werden über den Begriff der Form sämtliche Aspekte einer Unterscheidung benannt. Mit den Gesetzen der Form wird dagegen auf die beiden Seiten der Form hingewiesen.⁹⁷

Die Darstellung dieser Unterscheidung erfolgt mithilfe eines Hakens, der die Innenseite und die Außenseite dieser Unterscheidung voneinander trennt.⁹⁸

Mit einer Unterscheidung kann im Anschluss auf drei Weisen verfahren werden. Die erste nennt Spencer-Brown »Kondensation«⁹⁹ und beschreibt damit das nochmalige Treffen einer Unterscheidung, die »dadurch in ihrem Wert für Anschlussmöglichkeiten bestätig(t)«¹⁰⁰ wird. Dies lässt sich wie folgt darstellen:

92 Schönwälder-Kuntze et al. 2009, S. 33.

93 Vgl. Spencer-Brown und Wolf 1997, S. xi.

94 Ebd., S. 1.

95 Schönwälder-Kuntze et al. 2009, S. 49.

96 Spencer-Brown und Wolf 1997, S. ix.

97 Vgl. Schönwälder-Kuntze et al. 2009, S. 61.

98 Vgl. Baecker 1993b, S. 24 sowie Spencer-Brown und Wolf 1997, S. 3.

99 Spencer-Brown und Wolf 1997, S. 5.

100 Baecker 1993b, S. 24.

Abbildung 2: Darstellung Unterscheidung

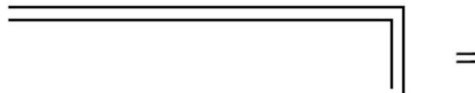


Abbildung 3: Darstellung Kondensation



Die zweite Variante ist das Kreuzen der Unterscheidung von deren Innenseite zurück auf die Außenseite, was zur Aufhebung der Entscheidung führt und bedeutet, dass es keine Anschlussmöglichkeiten für weitere Operationen gibt.¹⁰¹ Dargestellt wird dies so:

Abbildung 4: Darstellung Kreuzen



Eine elementare Rolle, Baecker nennt sie den »eigentliche(n) Skandal des Kalküls«¹⁰², spielt das sogenannte ›Re-entry‹, welches als explizite Darstellung beider Seiten der Form sowie ihre Unterschiedenheit verstanden wird und so die dritte Möglichkeit des Umgangs mit Unterscheidungen beschreibt.¹⁰³ Dieser setze voraus, »daß man es nicht mehr mit endlichen,

101 Vgl. Spencer-Brown und Wolf 1997, S. 9.

102 Baecker 1993b, S. 24.

103 Vgl. Schönwälder-Kuntze et al. 2009, S. 62.

sondern mit unendlichen Ausdrücken zu tun hat¹⁰⁴. Die Darstellung erfolgt über den Ausdruck für den Wiedereintritt¹⁰⁵:

Abbildung 5: Darstellung Re-entry



Im Kontext dieser Darstellungen zeichnet Spencer-Brown in den Kapiteln seiner Gesetze der Form eine Arithmetik und eine Algebra. Über die konsequente mathematische Anwendung der Formen bleibt er in seinem Fachgebiet, der Mathematik, und betont immer wieder, dass er sein Buch als »ein Textbuch der Mathematik [...], keines der Logik oder Philosophie [versteht], obgleich sowohl Logik als auch Philosophie natürlich von seiner Anwendung Nutzen ziehen können.«¹⁰⁶

Niklas Luhmann bezieht sich an unterschiedlichen Stellen auf die Laws of Form von Spencer-Brown. Dabei übernimmt er die Grundidee Spencer-Browns und integriert sie in die Überlegungen zu seiner Systemtheorie. Zum Teil wird ihm vorgeworfen, nicht der vollen Komplexität der Laws of Form gerecht zu werden. So seien wesentliche Elemente zu »eigenbedarfsspezifisch« gefasst.¹⁰⁷ Spencer-Brown sieht die Anwendung der Laws of Form im außer-mathematischen Kontext jedoch durchaus als Möglichkeit.¹⁰⁸ Der grundlegendste Nutzen, den Luhmann für eine Anwendung im Rahmen der Systemtheorie sieht, ist es, Zeichen für das Unterscheiden von Unterscheidungen zur Verfügung zu haben.¹⁰⁹ Luhmann greift also die Idee der Unterscheidung auf, sowie den damit verbundenen Hinweis auf die Außenseite der Unterscheidung, die untrennbar zur Unterscheidung dazugehört.¹¹⁰ »Unterscheidungen sind asymmetrisch gebaut. Zumindest im Moment ihres Gebrauchs

104 Baecker 1993b, S. 25.

105 Vgl. Spencer-Brown und Wolf 1997, S. 56.

106 Ebd., S. xix.

107 Vgl. Schönwälder-Kuntze et al. 2009, S. 259.

108 s.o. FN 414

109 Vgl. Luhmann 1993, S. 53.

110 Vgl. ebd., S. 58.

(und nur im Gebrauch sind sie gegeben) bezeichnet man die eine und deshalb nicht die andere Seite.«¹¹¹ Entscheidungen, die Luhmann als »Operation eines Beobachters [die] ihrerseits nur beobachtbar [ist], wenn der Beobachter beobachtet wird«¹¹² bezeichnet, können über das Formenkalkül mit ihren beiden Bestandteilen sichtbar gemacht werden. Somit eignet sich die Darstellung auf Basis der Überlegungen von Spencer-Brown, um das sichtbar zu machen, was nach Luhmann die Vorbereitung für eine Zuordnung der Bezeichnungen ist: die Unterscheidung.¹¹³ Da Luhmann davon ausgeht, »daß jedes Beobachten ein unterscheidendes Bezeichnen ist«¹¹⁴ und dass »Unterscheiden und Bezeichnen eine einzige Operation [ist], die aus zwei Komponenten besteht, die nicht isoliert, sondern nur in der Autopoiesis dieser Operation vorkommen können«¹¹⁵, gilt es den Vorgang des Unterscheidens genauer zu betrachten.

Das Einführen einer Unterscheidung bewirkt das Einführen und Auflösen einer Paradoxie:¹¹⁶ »Eine Unterscheidung markiert einen Bereich und wird dann in das durch sie Unterschiedene wiedereingeführt. Sie kommt dann doppelt vor: als Ausgangsunterscheidung und als Unterscheidung in dem durch sie Unterschiedenen. Sie ist dieselbe und nicht dieselbe.«¹¹⁷ Somit wird dieselbe Unterscheidung rekursiv auf sich selbst angewandt,¹¹⁸ was der re-entry Bezeichnung in Spencer-Browns Formenkalkül entspricht.

Dieser re-entry Gedanke kann nun verwendet werden, um eine Auswahl der zu betrachtenden Unterscheidungen zu treffen.

»[B]evorzuge wiedertrittfähige Unterscheidungen«¹¹⁹ lautet Luhmanns Devise an dieser Stelle. Begründet wird dies über eine »Transformation der Paradoxie«,¹²⁰ die durch rekursives Zurückkommen und Wiederverwenden desselben in neuen »settings«¹²¹ zustande komme. Bezogen auf die hier vorgelegte Forschungsarbeit, bietet der Gedanke der

111 Ebd., S. 57.

112 Luhmann 1990, S. 374.

113 Vgl. ebd., S. 375.

114 Ebd., S. 381.

115 Ebd., S. 374.

116 Vgl. ebd., S. 379.

117 Luhmann 1990, S. 379.

118 Vgl. ebd., S. 379f.

119 Ebd., S. 380.

120 Ebd.

121 Ebd.

Auswahlhilfe bei Entscheidungen eine wichtige Rahmung. Denn, so schreibt Luhmann,

»ein Beobachter kann, wenn er die Unterscheidung Element/Relation zu Grunde legt und dann feststellt, daß nicht jedes Element zu jedem anderen in Beziehung treten kann, Systeme komplexitätsthematisch beobachten. Er wählt damit einen folgenreichen, gut anschlussfähigen Zugriff; aber er könnte immer auch anders beobachten.«¹²²

Dirk Baecker greift im Anschluss an Luhmanns Werk »Soziale Systeme«¹²³ den Selektionsgedanken ebenfalls in Bezug auf den Formbegriff auf:

»Mit Luhmann kann man annehmen, daß eine Selektion, wie immer sie zustande kommt, die doppelte Kontingenz in eine einfache Kontingenz überführt, so daß Kommunikation an Kommunikation und Handlung an Handlung anschließen kann und ein soziales System entsteht.«¹²⁴

Unternehmensorganisationen sieht Baecker

»als ein soziales System, das in dem Maße einer systemischen und reflexiven Rationalisierung fähig ist, wie es fähig ist, sich selbst qua Reflexion unbekannt zu werden und als Rekursivität bestimmter Operationen wiederzuentdecken.«¹²⁵

Ausgehend von dieser Grundannahme, geht Baecker der Frage nach, wie diese »Operationen der Reflexion« aussehen könnten. Den Formkalkül nach Spencer-Brown wertet Baecker als einfacher zu handhabend, als zum Beispiel eine dialektische Herangehensweise und entscheidet sich daher zur Betrachtung entlang dieser Form. Mit ihm sei es möglich, die Paradoxie der Einheit der Unterscheidung sichtbar zu machen, und zwar »als Einheit des Unterschiedenen.«¹²⁶ Außerdem geht Baecker davon aus,

»daß unternehmerische Reflexivität weder in den Produktionsverfahren noch in den Informationstechnologien einer Unternehmensorganisation zu

122 Ebd., S. 365.

123 Luhmann 1984, S. 150f.

124 Baecker 1993a, S. 153.

125 Baecker 1993b, S. 19.

126 Baecker 1993b, S. 21.

verorten sind, sondern ausschließlich in deren Verfahren der Kommunikation von Entscheidungen.«¹²⁷

Schmidt fasst den Formenkalkül und dessen Relevanz für die Betrachtung von Entscheidungen so zusammen:

»Aus den beiden Seiten der Unterscheidung, der Unterscheidung selbst und der Wiedereinführung der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene (re-entry) leitet Spencer-Brown seine ›Gesetze der Form‹ ab. Grundsätzlich gibt es *nur drei Möglichkeiten*, mit Unterscheidungen umzugehen: Akzeptanz (*call*), Ablehnung (*cross*) und Wiedereinführung (*reentry*)«¹²⁸.

Schmidt nutzt den Kalkül vor allem, um Formen der Kontrolle darzustellen und auf die Notwendigkeit reflexiver Betrachtungen hinzuweisen. Am Beispiel der Frage nach dem Zueinander von Sicherheit und Entwicklung stellt Schmidt fest:

»Wer Sicherheit will, muss sich bewegen. Wer sich bewegen will, braucht Sicherheit. Damit verdichten sich zugleich Hinweise auf die Zirkularität von Kontrolle, weshalb sich Qualitätssicherung (Mindeststandards) und Qualitätsentwicklung (Verbesserung, ›Optimierung‹, ›Exzellenz‹) nicht voneinander trennen lassen. Eine vorläufige Kalkulation lautet:

Entscheidung (QS) =

Sicherheit	Entwicklung
------------	-------------

Entscheidung (QM) =

Entwicklung	Sicherheit
-------------	------------

Entscheidungen brauchen und behaupten Sicherheit, stiften allerdings immer auch Unsicherheit.«¹²⁹

Luhmann hat den Formenkalkül zwar in die Systemtheorie eingeführt, im weiteren Verlauf aber nicht wirklich verwendet. Die Verwendung bei Baecker erfolgt in unterschiedlichen Kontexten und wird in jüngeren Texten am ehesten im Sinne einer Illustration verwendet.¹³⁰

Mit der Verwendung des Kalküls im Rahmen der Ergebnisdarstellung empirisch erhobener Beobachtungen soll in dieser Arbeit der Versuch unter-

127 Ebd., S. 20.

128 Schmidt 2017, S. 95.

129 Ebd., S. 262.

130 Vgl. Baecker 2021.

nommen werden, die Ergebnisse der Auswertung als das darzustellen, was sie sind: Die Wahrnehmungen eines Beobachters, der mit der Form der Darstellung eine Entscheidung vornimmt, der aber auch bei der Darstellung der Inhalte nicht umhinkommt, Entscheidungen über den darzustellenden Inhalt zu treffen, die dann reflexiv zu betrachten sind. Auf diese Art und Weise soll über die Darstellung der Zweiseitenform eine Transparenz darüber hergestellt werden, welche Entscheidungen bei der Ergebnisdarstellung getroffen wurden. Dass dabei bewusst ist, dass es einen Raum außerhalb der Form gibt, der vom Beobachter nicht expliziert werden kann, kann so über den Kalkül verdeutlicht werden. Die Reflexionen des Autors sind damit *eine* mögliche Deutungsweise, in der Kalkulation enthalten ist aber auch der Aufruf zur Reflexion an die*den Leser*in.

3.4 Die Datenerhebung

In Kapitel 3.2 wurde das empirische Vorgehen bereits begründet. An dieser Stelle soll nun erläutert werden, nach welchen Kriterien die analysierten Hochschuldokumente ausgewählt wurden und wie die Auswahl bei den Interviews erfolgte. Mit der Darstellung der Interviewleitfäden enden die Ausführungen zum empirischen Zugang dieser Arbeit und es folgt die Beschreibung der Beobachtungen in Form einer Ergebnisdarstellung.

3.4.1 Datenauswahl

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind die Katholischen Hochschulen in Deutschland. Unter 2.1.3 ist neben einer zusammengefassten Darstellung der fünf Katholischen Hochschulen bereits kurz begründet worden, warum die Katholische Universität Eichstätt nicht Teil der untersuchten Hochschulen ist. Zusätzlich zu den restlichen fünf deutschen Katholischen Hochschulen Angewandter Wissenschaften ist mit der Kirchlich Pädagogischen Hochschule Wien/Krems eine Österreichische Hochschule betrachtet worden. Die hierüber ermöglichten Beobachtungen werden im nachfolgenden Teil getrennt von jenen zu den deutschen Hochschulen dargestellt. Zur Begründung sei hier auf Kapitel 4.1 verwiesen.

Für die untersuchten Hochschuldokumente wurde vorab festgelegt, dass diese öffentlich verfügbar sein müssen, um in der Analyse berücksichtigt zu werden. Die Recherche erfolgte dazu über die Internetauftritte der Hoch-