

Stefan Heinemann

Aspekte der Grundlegung und Anwendungsperspektiven einer Ethik des Hochschulmanagements

Legt man sich die Frage nach einer Ethik der Hochschulmanagements vor, so wird man zunächst auf einige theoretische wie praktische Hürden stoßen. Wenn es bei einer solchen Ethik im groben ersten Zugriff zumindest auch um normative Fragen für Akteure im Management von Hochschulen geht, kommt man um eine ganze Batterie von Fragen nicht herum: Warum ist das Projekt einer dezidierten Ethik des Hochschulmanagements wissenschaftlich leistbar und gehaltvoll (und wie kann es entsprechend wissenschaftlich bearbeitet werden), praktisch wertvoll wie zielführend und insbesondere sinnvoll? Im Folgenden geht es wesentlich darum, ein Forschungsprogramm mit einigen ersten theoretischen und praktischen Stoßrichtungen zu skizzieren, dass bisher soweit zu sehen nicht nur im deutschsprachigen Raum ein Desideratum ist (Dilger 2012, S. 1; im empirischen Feld zu nennen sind bspw. Hartmer & Detmer (2004) (Hochschulpolitik), normativ und i.S. des Hochschulmanagements ist Dilger (2012) bisher die begrüßenswerte Ausnahme). Eine Ethik des Hochschulmanagements selber, eine Ethik also, die nicht zuerst auf die Wissenschaft, sondern auf das Management dieser Wissenschaft im persönlichen wie institutionellen und hochschulpolitischen Zusammenhang schaut, sucht man bisher vergeblich. Vorstehende positive Bewertung ist durchaus nicht gängig (Dilger 2012) – insbesondere

ist auffällig, dass ethische Fragen bestenfalls dort eine Rolle spielen, wo sie ohnehin schwerlich eliminierbar sind (Diversity, Plagiate etc). Um sich dem neuen Thema zu nähern, wird folgend zunächst der Theorie- rahmen und Forschungsfragen (1) für die (meta)ethischen (1.1), Hoch- schulmanagementaspekte (1.2) und ein erstes Modell einer Ethik des Hochschulmanagements (1.3) adressiert, gefolgt von knappen beispiel- haften konkreten Anwendungsperspektiven (2). Ein Fazit (3) fasst die Aspekte zusammen und beleuchtet die theoretischen wie praktisch An- schlussfragen.

1. Theorierahmen und Forschungsfragen: (Meta)ethik meets Hochschulmanagementmodell?

Prima facie liegen (gar: meta)ethische Überlegungen und Hochschulma- nagementansätze (Modelle) doch recht weit auseinander – „praktische Philosophie“ und „Betriebswirtschaftslehre“ sind in ihrer Verbindung zu -nächst wenn überhaupt im Bereich der Unternehmensethik „gängig“. Dennoch ist aus metaethischen Gründen das Zueinander dieser Sphären notwendig und auch sinnvoll – womit kein infinites Begründungsregress entsteht, denn die Prinzipien der Metaethik prinzipiieren die Metaphysik (Ethiktheologie) und damit auch der je eigenen Relation. Aus demsel- ben Grund sind Sein und Sollen versöhnbar zu denken und eine „Ethik der Ethik“ (Hösle 1997, S. 116ff.) der wichtige Hinweis auf die Realisie- rungsnotwendigkeit unter bestimmten empirischen Bedingungen, ein Hinweis, der ebenfalls nicht in einer Endlosschleife von Begründungen endet.

Die resultierenden, möglichen Forschungsfragen sind umfänglich wie freilich nicht abschließend:

- i.** Welches der vorhandenen Hochschulmanagementmodelle eignet sich als Theorierahmen?
- ii.** Welche metaethische Position ist für den ethischen Anwendungsbereich mit guten Gründen zu empfehlen?
- iii.** Wie ist die wissenschaftstheoretische Einordnung einer „Hochschulmanagementethik“ zu sehen? Kann je - ne beispielsweise als Teilbereich der Unternehmensethik verhandelt werden, oder ist der Bezug eher in der „Ethik öffentlicher Verwaltungen“ (Faust 2003) zu sehen?
- iv.** Wie kann eine sinnvolle Relation ethischer, rechtlicher und ökonomischer Überlegungen auf den verschiedenen Ebenen (Mikro-, Meso-, Makro i.S. Enderles (1987)) und insbesondere innerhalb der Mikroebene (Entscheidungsdimensionen) (Recht/Ethik/Ökonomie) systematisch gefasst werden (Modellfrage einer Ethik des Hochschulmanagements)?
- v.** Welche konkreten Anwendungsperspektiven ergeben sich und welche Implementierungsempfehlungen sind plausibel? Mithin: Welche Normen und ihre materialen Gehalte (Werte) sind konkret angebbbar?
- vi.** Welche Methode ist zur entsprechend wissenschaftlichen Bearbeitung angezeigt? Begriffsarbeit und/oder empirisches, sozialwissenschaftliches Design?

Die metaethische Forschungsfrage nach einem überzeugenden Ethiktypus i.S. einer Position der praktischen Philosophie, die ethische Forschungsfrage nach entsprechenden Normen und Werten für das Management von Hochschulen sowie die betriebswirtschaftlich-hochschulmanagementseitige Forschungsfrage nach einem operationalisierbaren Modell mit praktischem Nutzensind hier alle angesprochen. Konsistent mit den hier vertretenen metaethischen Annahmen (vgl. 1.1) braucht es

auf der methodischen Seite normative Auszeichnungen ebenso wie Faktenwissen um individuelle (Wert)Haltungen, Präferenzen etc. wie institutionelle, regulatorische und marktliche Rahmenbedingungen. Jene Fragen können hier nur benannt werden, von einem ausgearbeiteten Antwortangebot ist der Autor noch einen langen Weg entfernt.

1.1 (Meta)Ethik

Die hier vertretene normative Position schließt an Hösles Kognitivismus an (Ders. 1993, 1997) und könnte als implikative Wirtschaftsethik bezeichnet werden (i.S. einer intersubjektivistisch-idealistischen Sein-Sollens-Metaphysik (Heinemann 2014, 2013 a,b), welche – mit Blick auf die hier virulenten Fragestellungen – konstitutiv für Hochschulen als *universitas* (Heinemann 2013b, S. 219) ist). Solch eine Position wird heute eher selten vertreten und ist vielfacher Kritik ausgesetzt (Lütge 2007, S. 75ff.). Ethik als Theorie der Moral ist die Reflexion auf die Differenz von Sein und Sollen. Jene Differenz soll selber sein und in ihrem Sein überwunden werden. Dies ist möglich, weil Sein und Sollen nicht identisch sind und sein können (Hume 1973, S. 177ff.), aber auch nicht i.S. eines Kant'schen Dualismus vollständig getrennt sind und sein können (für einen Überblick über die Grundbegriffe und Kernzusammenhänge einer objektiven Ethik in Abgrenzung von ihren Alternativen vgl. Heinemann 2013a, S. 82). Weder ein deskriptivistischer (Hösle 1997, 127ff./204ff.) noch ein fatalistischer Fehlschluss (Heinemann 2013a, S. 84) können erklären, warum Handlungen als gute Handlungen in der Wirklichkeit der Sein-Sollens-Differenz entgegenwirken können (und sollen). Sie können es, weil sie es sollen, sie sollen es, weil sie es können.

	Bedingungen		Zweck		Mittel	
	subjektiv	objektiv	relativ	absolut	-	erfolgversprechend +
Kategorischer Imperativ absolute Normen / synthetische Sätze a priori ermöglichen einen begründbaren Universalismus + Herausforderungen des formalistischen Rigorismus (Wie können Ausnahmen legitimiert werden?) -				X	X	
Hypothetischer Imperativ keine absoluten Normen / synthetische Sätze a posteriori erlauben keinen begründbaren Universalismus + Herausforderungen des Relativismus (Wie können universelle Grundrechte legitimiert werden?) -	X	X	X			X
Implikativer Imperativ absolute Normen, die relativ zu objektiven Bedingungen gelten / synthetische Sätze a priori erlauben einen begründbaren Universalismus sowie die Legitimation von Ausnahmen +		X		X		X
Handlungsdimensionen	Analyse – Sein (deskriptiv)		Strategie – Sollen (normativ)		Exekution – Sein (deskriptiv)	
Kernfragen und Erläuterungen	<ul style="list-style-type: none"> Liegen subjektive oder subjektive und / oder objektive Bedingungen vor? Welche Mittel wirken voraussichtlich wie auf was? 		<ul style="list-style-type: none"> Sind Zwecke relativ oder absolut? Nicht alles, was ist, ist so, wie es sein soll. Es gibt Böses in der Welt, aus der bloßen Existenz von etwas kann also nicht dessen Gutheit deduziert werden (Differenz Sein und Sollen, deskriptivistischer Fehlschluss). Aus Sein-Sollens-Differenz folgt allerdings nicht, dass nichts, was ist, ist, wie es sein soll (es gibt Gutes in der Welt, die Identität von Sein und Sollen) und sich die Differenz zwischen Sein und Sollen nicht durch gutes Handeln im konkreten Fall aufheben ließe (fatalistischer Fehlschluss). 		<ul style="list-style-type: none"> Welche Mittel sind erfolgversprechend zur Realisierung oder Bewahrung der Zwecke? Sollen setzt Können voraus: Aus Sein-Sollens-Differenz folgt, dass etwas, was sinnvollerweise sein soll, eben sein soll, d.h. auch realisiert werden kann. Es ist möglich, etwas zu bewegen, aber nicht alles, was bewegt werden kann, ist auch gesollt. Die Welt ist so, wie sie ist, weil ich in ihr tun kann, was ich tun soll. 	

Abb. 1: Einordnung möglicher ethischer Grundpositionen – Grundbegriffe und Kernzusammenhänge einer objektiven Ethik in Abgrenzung von ihren Alternativen (Quelle: Heinemann 2019, S. 157 basierend auf Heinemann 2013a, S. 81)

Abbildung 1 macht überblicksartig die Zusammenhänge deutlich. Jene finden sich im entsprechend abgeleiteten Modell (siehe Abb. 2) wieder.

Eine moralische Forderung ohne Ermöglichungsperspektive ist sinnlos – implikativ ist eine Ethik genau unter dieser Einsicht. Auch die Ethik muss sich selbst begrenzen, denn die praktische Vernunft hat laut Höhle auch die empirischen Realisationsbedingungen ihrer unbedingt erhobenen Ansprüche im Auge zu haben (Höhle 1997, S. 126ff.; Ders. 1992, S. 24). In diesem antirealistischen Sinne wird davon ausgegangen, dass moralische Urteile wahrheitsfähig und sinnvoll sind. Für eine Ethik des Hochschulmanagements bedeutet dieser metaethische Theorierahmen einerseits, dass konkrete anwendbare Normen gesucht werden; andererseits, dass jene Normen als *Conclusio* eines gemischten Syllogismus zu verstehen wären, die einerseits (mindestens) einen Normativen Obersatz beinhaltet – also beispielsweise an die innere Verfasstheit der *universitas* anschließt – andererseits einen (oder mehrere) deskriptive Untersätze – also beispielsweise zur managementseitigen Zielrealität der Hochschulen. Diese Logik lässt sich auf die Relation von Ethik und Ökonomie produktiv übertragen und kann zu einer implikativen Wirtschaftsethik weiterentwickelt werden bzw. einer entsprechenden Ethik des Hochschulmanagements (für einen Überblick über die Relationen vgl. Heinemann 2014).

Jedenfalls scheint die metaethische wie auch die ethische Frage weder empirisch durch eine soziologische Analyse der faktischen Moral im Hochschulmanagement zu erledigen, noch durch eine Deduktion aus den Prinzipien der Hochschule in ihre materiale Managementgestalt überführbar. Dennoch ist die Frage unabweisbar und auch nicht durch

den Verweis auf ihrer einfachen Beantwortung entgegenstehende Faktoren zu beantworten.¹

1.2 (Neueres) Hochschulmanagementmodell

Hochschulmanagementmodelle gibt es einige, doch scheinen nicht alle gleich geeignet für die Entwicklung einer Ethik des Hochschulmanagements. Als Anlehnung an weniger lenkungsorientierte betriebswirtschaftliche Managementmodelle (Bleicher 1992) verstanden sind einige neuere Hochschulmanagementmodelle (Heinrichs 2010; Boer/Enders/Schmank 2007; Hofmann 2002; Staehle 1991) eher an der Realität orientiert. Die verschiedenen Ebenen im Governance-Sinne sind dabei ebenso beachtlich wie die wirtschaftlichen Realitäten. Da sich eine Ethik des Hochschulmanagements nicht als akademische Fingerübung verstehen kann, ist die Anwendung in einem möglichst realistischen Hochschulmanagementmodell der richtige Härtetest. Die vielen Reformen und Reförmchen, neuen Hochschulprofessionen (Klumpff/Teichler 2005), organisationaler Wandel (Ramirez 2006), fachlich und biographisch heterogene Akteure (statt einem Anstieg an „Profi-Managern“) und viele weitere Entwicklungen (Blümel et al. 2010) indizieren zum einen eine eher ansteigende Komplexität im Management von Hochschulen. Zum anderen aber wird die Pointe des Managements, zielorientiert zu Handeln und dabei die Zielerreichungstechniken der Betriebswirtschaftslehre klug einzusetzen immer wichtiger: „Dort, wo eine Hochschule nur verwaltet

¹ *Wieso sollte ein „ethischer Totalanspruch“ einen „nicht zu kleinen Handlungsspielraum“ für das Hochschulmanagement ausschließen? (Dilger 2012, S. 17f.) Das Gegenteil ist der Fall: Nur ein klarer Anspruch ethischer Normen kann eine Handlungsraumgefährdung für das Hochschulmanagement zumindest in the long run abwenden. Den weder Legitimität noch Effektivität lassen sich durch bloßen Verweis auf rechtliche Rahmenbedingungen erreichen – obwohl wir in einem Rechtsstaat hoffen dürfen das die Widersprüche gering sein mögen (auch der Staat arbeitet – auch aus ethischen Gründen – nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip).*

wird und keine Ziele angestrebt werden, die über das Hier und Jetzt des Hochschulalltags hinausgehen, kann man kaum von einem Hochschulmanagement sprechen.“ (Heinrichs 2010, S. 16).

Ziele aber sind in ausgezeichneter Weise gerade bei nicht-gewinnorientierten Hochschulen nicht zuletzt auch eine Frage der ethischen Perspektive (Heinemann 2014b) und die Mittel, die zur Zielerreichung eingesetzt werden, ebenfalls. Ein Beispiel: Rein finanzwirtschaftlich betrachtet ist eine GuV (Gewinn- und Verlustrechnung) als erfolgswirtschaftliche Rechnung ebenso wie als Planungsinstrument wesentlich, da sonst auch der Werteverzehr nicht abgebildet werden kann. Eine kameral operierende Hochschule hat schlicht auf Grund des Rechnungsstils und den entsprechenden planerischen Instrumenten keine Möglichkeit, wirklich nachhaltig zu agieren. D.h. den Grundsatz der Generationengerechtigkeit zu beachten und nicht heute auf die Kosten nachfolgender Generationen zu leben (Ambrosy/Heinemann 2011). Dieser Zusammenhang lässt sich durch eine rein finanzwirtschaftliche Analyse nicht gewinnen. Daher wird in 1.3 auch der Finanzmanagementkern der Hochschule als operativer Mittelpunkt des Modells gewählt.

1.3 Modell Ethik des Hochschulmanagements

Hochschulen stecken nicht selten in der – meist finanziellen – Krise. Krisenzeiten – von Dotcom/911 über Subprime bis Euro – bedeuten ganz allgemein dabei meistens ein Nachfragehoch für Wirtschafts- und Unternehmensethiker.² Bei tieferem Blick auf den Zusammenhang von insbesondere der Betriebswirtschaftslehre mit der Sphäre der Normativität

² *Wobei es sich hier um ein gefühltes, nicht empirisch nachgewiesenes Phänomen handelt. Folgende Problemfelder lassen sich benennen: Problem 1: Keine Krise, maue Nachfrage. Und damit schwache Nutzung des Krisenpräventionspotenzials-Problem 2: Nachfrage selbst wenn vorhanden meistens undifferenziert, Wunsch nach einem „moralischen Richter“ der harten Gangart. Problem 3: Nutzen für die Praxis im Beruf,*

wird jedoch schnell deutlich, dass hier wie angedeutet wissenschaftslogische und -philosophische Grunddiskurse aufbrechen, die so alt sind wie das Denken über Wissenschaft selbst. Letztlich geht es um die Relation von Sein und Sollen (vgl. auch 1.1) und die Frage, welchen Sphären ökonomisches, mithin betriebswirtschaftliches und/oder ethisches Denken mit guten Gründen zugeordnet werden könnten und wie sich diese Sphären ggf. zueinander verhalten (Dualität) oder nicht (Identität) (Heinemann 2014; Heinemann 2013b, S. 75ff.). Auch davon hängt es ab, wie sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft mit Blick auf ihren normativen (i.S. von ethischen Aussagen, nicht i.S. einer Nicklisch`en BWL) Charakter versteht, welchen Status sie ihrer eigenen ja durchaus auch normativen Aussagelogik beimisst, mithin: Welche ethische Valenz sie aufweist, und ob eine Theorie der Moral *vice versa* wohl ohne deskriptives sozialwissenschaftliches Wissen auszukommen vermag. Man wird ohne Übertreibung festhalten dürfen, dass solche Fragen am Ende allen Diskursen über Krisen, Wissenschaft und Gesellschaft (meist implizit) zugrunde liegen.

Der Zusammenhang „Hochschule-Management-Ethik“ ist dabei durchaus mittelbar greifbar: Im Zuge der aktuellen Krisenimpulse entstand eine (erneute) „Nachfragewelle“ wirtschafts- und unternehmensethischer Reflexionen, die auch die Hochschulen (genauer ihre WiWi-Fakultäten) – allerdings primär auf der Produktebene – erreicht hat. Die Integration von „Ethik“ in die wirtschaftswissenschaftlichen, vor allem die betriebswirtschaftlichen, managementorientierten Studienformate

in den Unternehmen, etc. muss immer wieder neu begründet werden (als hätte es 2500 Jahre Geistes- und Kulturgeschichte nie gegeben). Problem 4: Wahrnehmung der Krisen in Medien und Öffentlichkeit eher weniger argumentativ denn emotional getrieben. Problem 5: Ethik und Ökonomie noch immer als Gegensatz oder Identität begriffen, seit 1830 ist dialektisches Denken eher „out“.

wurde von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Studierenden recht unisono gefordert (Amann 2011) und es sind durchaus Schritte in diese Richtung nachweisbar (Heinemann/Krol 2011, Gerholz/Heinemann 2012, Schulte et al. 2013, Heinemann 2014, Heinemann/Hermeier 2018). Wo aber sind die Ethikanteile im Hochschulmanagementstudium? Aber auch der Auftrag der Hochschulen selber wird im Civic Engagement-Diskurs thematisiert, worunter die „dritte Mission“ und der CSR-Diskurs subsumiert werden kann (Gerholz/Heinemann 2014; Ehrlich 2000; Jacoby et al. 2009; Berthold et al. 2010). Interessant ist dabei, dass Hochschulen zwar seit Jahrzehnten selber als Ort eines spezifischen „Hochschulmanagements“ breit diskutiert werden (vor allem im Zuge der „Modernisierung der Universitäten“, Bogumil et al. 2013), eine „Unternehmensethik“ (oder auch „Verwaltungsethik“) für Hochschulen, mithin eine Ethik für das Hochschulmanagement allerdings wie gesehen ein Desiderat darstellt.

Ausgewählte ethische Fragen in der Lehre, in der Forschung etc. (also gewissermaßen in den anderen Bereichsethiken der Hochschule) – man denke an die Plagiatsdebatte (die ohne den Fall Guttenberg wohl nie eine solche Fahrt aufgenommen hätte) – sind dabei heute ein Gemeinplatz geworden. Ein Grund liegt möglicherweise in den entsprechenden Eigenschaften des Managements (Top Management (Rektorat), Middle Management (Dekane, Studiendekane etc.), Lower Management (Institutsleiter, etc.) (Heinrichs 2010, S. 14) sowie – in Erweiterung von Heinrichs – das Middle Management in der Zentralverwaltung (des Dezenten)) der eigentümlichen Verspannung von Sein und Sollen in Hochschulen selbst und ihrer Governance sowie ihrem Makrokontext (Staat und Markt). Die spezifischen Herausforderungen des Managements von Hochschulen, mithin der „unternehmerischen Steuerung des Nicht-Unternehmens Hochschule“ (Ambrosy/Heinemann 2011) machen eine

ebenso spezifische ethische Reflexion auf eine entsprechende Mikro- und Mesoethik in oft nur „loosely coupled“ (Weick 1976, S. 3) „Mehrrationalitätensystemen“ (Heinemann/Spelsberg 2013, S. 56) notwendig (und die Mitreflexion auf die exogenen Makrosysteme). Compliance, Neue Steuerung, Risikomanagement (Dembeck/Heinemann 2011), Fakultätsmanagement, Campusmanagement, CSR/Nachhaltigkeit, Diversity (Heinemann 2013b), etc. – über viele dieser oft klassisch betriebswirtschaftlich inspirierten Felder wird im Bereich der Hochschulmanagementforschung gehandelt. Als Systeme „regulierter Selbstregulierung“ (Fehling 2011, S. 17; Vgl. auch Görisch 2003) (man denke an Akkreditierungen) sind sie in Gestalt ihrer Hochschullehrer (die selber auch Hochschulmanager sein können z. B. wenn Drittmittel vorhanden sind) dabei „gerade ein Stück weit aus ökonomischen Zwängen befreit“ (a.a.O.). Dabei kann die Wissenschaftsfreiheit durchaus als zumindest nicht vollständig unabhängig von nicht aus der Wissenschaft selber stammenden Zwecken gesehen werden, Zwecken, die allerdings selber wiederum i.S. eines angemessenen Demokratieverständnisses auf die Stabilität derselben und damit auf die Bedingung der Möglichkeit der Wissenschaftsfreiheit einzahlen (weswegen Einschränkungen selber aus der Verfassung her legitimiert sein müssen und jene wiederum aus der Idee dieser Verfassung; einschlägig sind die Diskussionen bezüglich embryonalen Stammzellenforschung). Die Frage nach dem Verhältnis von Wissenschaftsfreiheit und einer Ethik des Hochschulmanagements stellt sich damit auch aus dieser Perspektive – denn inwieweit haben Hochschulmanager jene spezifische Freiheit zum Maßstab des eigenen nicht-wissenschaftlichen Handeln zu machen und *vice versa* Hochschullehrer als genuine Träger dieser Freiheit eine Managementdenke an den Tag zu legen wenn es um knappe Ressourcen geht? Ist Hochschulautonomie gar ein Managementpendant zur Wissenschaftsfreiheit?

Denn Hochschulen sind heute nicht mehr als Ort frei von Knappheit zu denken, sie sind aber auch nicht einfach Unternehmen (weder organisationssoziologisch noch gemäß ihrer Wertekonstitution (Heinemann 2013b)). Teilweise werden kritische Stimmen laut, die notieren, dass – freilich ohne die Relevanz von Ethik im Hochschulmanagement per se zu bestreiten – „[...] die Bedeutung der Ethik für das Hochschulmanagement nicht überbetont werden sollte.“ (Dilger 2012, S. 17). „Wissenschaftler müssen, innerhalb mehr oder weniger bestimmten und weiten Grenzen, frei forschen und lehren können und dürfen, was auch für die Organisation und das Management dieser Tätigkeiten innerhalb der Hochschulen gilt.“ (a.a.O., S. 18). Es muss dennoch kritisch gefragt werden, ob eine Ethik des Hochschulmanagements nicht gerade zu betonen wäre. Gerade im Kontext des Hochschulmanagements sind ethische Reflexionen wesentlich und deren organisatorische, gesteuerte Behandlung für den Erhalt einer Hochschule zwischen einem Abgleiten in einen stumpfen New-Public-Management Ökonomismus und einer irrationalen Knappheitsreaktanz möglicherweise wesentlich. In welcher Relation aber sind Hochschulmanagement und Ethik zu denken? Diese Frage ist nicht einfach identisch mit der Frage der Relation von Sein und Sollen bzw. Ökonomie und Ethik (Heinemann 2014). Vielmehr liegt hier der interessante Fall der Relation der Relation von Sein und Sollen und Sollen vor. Denn anders als in einem profitorientierten Unternehmen, welches sich natürlich auch seinen Sollensanteilen öffnen kann und sollte, aber dessen Wesen zumindest definitorisch das Sollen eher marginalisiert, ist in einer Hochschule das Sollen eine erheblich direktere Seinsvoraussetzung. Im Gefüge der verschiedenen Ebenen könnte sich eine Ethik des Hochschulmanagements wie im folgenden Rahmenmodell abbilden (s. Abbildung 1). Auf den verschiedenen Ebenen stellen sich verschiedene ethische Fragen, auch spezifische Dilemmata sind denkbar.

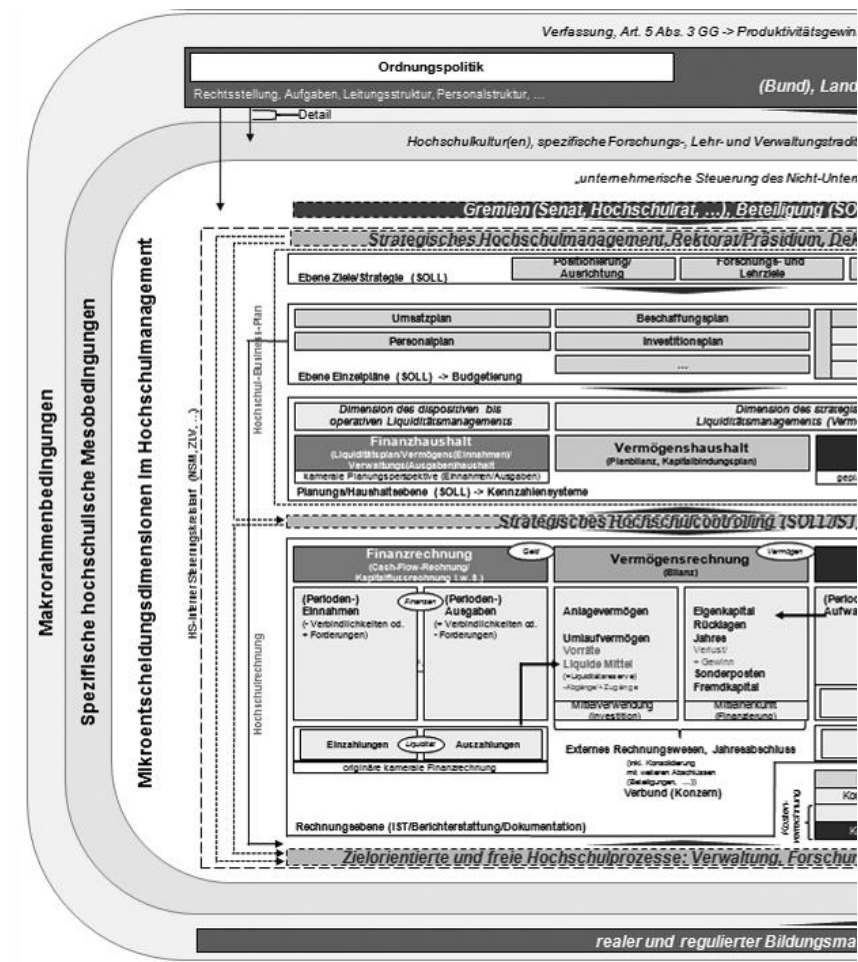
2. Anwendungsperspektiven: Beispielhafte Reflexions- und Handlungsfelder für eine Ethik des Hochschulmanagements

Die Anwendungsperspektive³ – ohnehin das entscheidende an jeder Ethik die überzeugen möchte – umfasst beispielsweise:

- Leitbild
- Professionsethik für einzelne Managementakteursgruppen
- Zusammenhang mit den Bereichsethiken in Forschung und Lehre
- Diversity
- (wertorientierte) Compliance
- Code of Conduct
- Governance
- Fakultätsmanagement
- Verwaltungsbereiche etc.

Eine entsprechend systematische Zusammenstellung wäre entlang des Modells (Abb. 2) denkbar.

³ Die hochschulmanagementorientierte Frage ist auf der Anwendungsebene auch eine Frage wo und wie überhaupt ethisch relevante z.B. Dilemmata



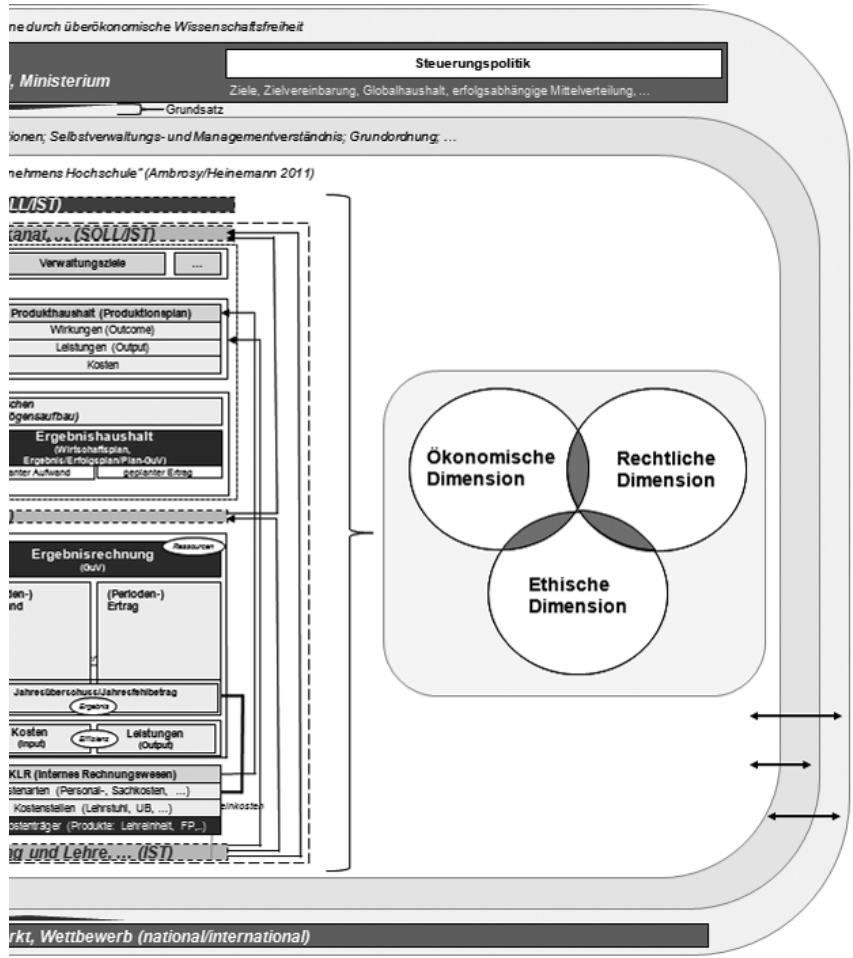


Abb. 2: Systematische Zusammenhänge (Quelle: eigene Darstellung)

Die Tradition etablierter Professionen wie Ärzte oder Richter sich mit spezifischen ethischen Fragestellungen und Kodifizierungen auseinandersetzen ergibt auch für Hochschulen einen Sinn. Ob und wie genau beispielsweise ein hochschulischer, managementbezogener „Code of Conduct“ aussehen kann – im Bereich der Forschung gibt es vergleichbares seit langem, man denke an die DFG-Leitlinien zur Guten wissenschaftlichen Praxis – muss noch weiter untersucht werden. Hier kann möglicherweise auch auf Ergebnisse der Verwaltungsforschung in diesem Bereich in einem ersten Schritt zurückgegriffen werden.

3. Fazit

Im vorliegenden Beitrag sind mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben worden. Doch lässt sich wenngleich zu Beginn nur in heuristischer Absicht mit dem in 1.3 vorgestellten Modell einer Ethik des Hochschulmanagements wohl die Hoffnung auf eine konstruktive Weiterentwicklung verbinden. Hochschulen sind nicht einfach qua Hochschule bereits moralisch herausragende Akteure, aber auch nicht das Gegenteil davon. Als gemeinwohlorientierte Organisationen haben sie zumeist in besonderer Weise zwischen Ethik und Ökonomie auszubalancieren und dabei gleichzeitig unter Knappheit ebenso besondere Ziele für ihre mannigfaltigen Stakeholder zu erreichen. Das Management dieser besonderen Einheit von Einheit und Differenz macht eine Ethik des Hochschulmanagements nicht überflüssig, sondern besonders dringlich. Die Wissenschaftsfreiheit als Norm von Verfassungsrang kann – obschon von hohem Rang – nicht einfach als Substitut für differenzierte normentheoretische und implementierungsseitige Überlegungen genommen werden. Wo diese besondere Freiheit anfangen und aufhören sollte und warum und wie welche Unterstützungsleistungen im Management dieses

freiheitsbewegten Systems „Hochschule“ noch einmal besonderer ethischer Reflexionen bedürfen wird dabei ebenso wichtig sein, wie die harte Umsetzung in die reale Welt einer Wahrheitsorganisation vor den wettbewerblichen und sinngetriebenen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Literatur

Ambrosy, R./Heinemann, S. (2011): Grundüberlegungen zu einem strategischen Liquiditätsmodell für Hochschulen, in: Breithecker, V./Lickfett, U. (Hg.): Handbuch Hochschulrechnungslegung, Berlin, S. 419-446.

Amann, W./Pirson, M./Cierkmeier, C./Kimakowitz, E.v./Spitzeck, H. (Eds.) (2011): Business Schools under fire – Humanistic Management Education as the Way Forward, London.

Bleicher, K. (1992): Das Konzept Integriertes Management. Das St. Galler Management-Konzept. Frankfurt/Main, New York.

Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G. (2010): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Langer, A. (Hg.): Professionalisierung im Not-for-Profit-Management. Wiesbaden, S. 105-131

Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G. et al. (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Berlin.

Christian B./Meyer-Guckel, V./Rohe, W. (Hg.) (Stifterverband) (2010): Mission Gesellschaft, Essen.

de Boer, H. F./Enders, J./Schimank, U. (2007): On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England,

the Netherlands, Austria, and Germany, in: Jansen, D. (Hg.): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Dordrecht, S. 135-152.

Dembeck, H./Heinemann, S. (2011): *Auf dem Weg zu einem hochschulischen Risikomanagement*, in: Breithecker, V./Lickfett, U. (Hg.): *Handbuch Hochschulrechnungslegung*, Berlin, S. 477-529.

Dilger, A. (2012): *Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements*, Münster.

Enderle, G. (1987): *Ethik als unternehmerische Herausforderung*, in: *Die Unternehmung*, 41. Jg./Nr. 6, S. 433-450.

Ehrlich, T. (2000): *Civic Responsibility and Higher Education*, Phoenix.

Gerholz, K.-H./Heinemann, S. (Hg.) (2012): *CSR-Atlas edition Hochschulen Nordrhein-Westfalen 2012*, Essen.

Faust, T. (2003): *Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen*, Berlin.

Fehling, M. (2011): *Das Wissenschaftsrecht als Regulierungsrecht*, in: Heinig, H. M./Langenfeld, C./Mann, T./Möllers, C. (Hg.): *Aktuelle Probleme des Wissenschaftsrechts*, Göttingen, S. 9-26.

Görisch, C. (2003): *Wissenschaftsfreiheit und Hochschulmanagement*, in: *Die Öffentliche Verwaltung*, Vol. 56, S. 583-588.

Hartmer, M./Detmer, H. (Hg.) (2004): *Hochschulrecht: Ein Handbuch für die Praxis*, Heidelberg.

Heinemann, Stefan (2019): *Grundlinien eines „Ethikatlas der digitalen Medizin und Gesundheitswirtschaft“*, in: *BARMER Gesundheitswesen aktuell 2019*, S. 146-167

Heinemann, S./Hermeier, M. (2018): Nachhaltige Nachhaltigkeit II – Auf dem Weg zur Integration von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in die wirtschaftswissenschaftliche Managementqualifizierung, in: Rau-eiser, M./Kolb, M.: CSR und Hochschulmanagement: Sustainable Edu-cation als neues Paradigma in Forschung und Lehre S. 171-198

Heinemann, S. (2014a): Aspekte der Grundlegung und Anwendungsperspektiven einer Ethik des Hochschulmanagements, in: Hochschulma-nagement 2/2014 S. 41-46

Heinemann, S. (2014b): Quo Vadis (Business) Ethics Education? Quo Vadis (Business) Ethics Education? Stand, Kernherausforderungen, Per-spektiven, in: Willing, H./Seeger, N. (Hg.): Responsible Business, Baden-Baden (im Erscheinen).

Heinemann, S. (2013a): Godmode? Überlegungen zu Grundfragen und Perspektiven einer Videogamesethik, in: Compagna, D./Derpmann, S. (Hg.): Soziologische Perspektiven auf Digitale Spiele, Wiesbaden, S. 67-94.

Heinemann, S. (2013b): Wenn nicht hier, wo dann? Diversity Manage-ment als strategischer Mehrwert für das Hochschulmanagement, in: Spelsberg, K. (Hg.): Gender 360°: Einsichten und Aussichten – ein interdisziplinärer Auftakt, Berlin/Münster, S. 211-245.

Heinemann, S./Spelsberg, K. (2013c): Moderne Management-Anforde-rungen und akademische Grundleistungen: Eine förderliche Allianz für ein umfassendes Diversity Management, in: Hochschulmanagement, 8. Jg./H. 2+3, S. 55-59.

Heinemann, S./Krol, B. (2011): Nachhaltige Nachhaltigkeit: Zur Herausforderung der ernsthaften Integration einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung, Essen.

Heinrichs, W. (2010): Hochschulmanagement, München.

Hofmann, E. (2002): „Neue“ Managementkonzepte – Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen. In: Stölzle/Gareis: S. 4-38.

Hösle, V. (1993): Die Krise der Gegenwart und die Verantwortung der Philosophie, München.

Hösle, V. (1997): Moral und Politik, München.

Hume, D. (1739/40): Traktat über die menschliche Natur, Hamburg (Original: 1739/40)

Jacoby, B. et al. (2009): Civic Engagement in Higher Education: Concepts and Practices, San Francisco.

Lütge, C. (2007): Was hält eine Gesellschaft zusammen? Ethik im Zeitalter der Globalisierung, Tübingen.

Ramirez, F. (2006): The Rationalization of Universities. In: Djelic/Sahlin-Andersson, S. 224-245.

Staehele, W. H. (1991): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München.

Weick, K. E. (1976): Educational Organizations As Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21, S. 1-19.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Erschienen in: Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/70607

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200110-173434-5

Alle Rechte vorbehalten.