



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik

7/2012

**Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer  
Normen am Beispiel des Hochschulmanagements**

Alexander Dilger

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
7/2012**

Juli 2012

ISSN 2191-2475

**Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen  
am Beispiel des Hochschulmanagements**

*Alexander Dilger*

**Zusammenfassung**

Am Beispiel des Hochschulmanagements auf fünf Ebenen werden verschiedene Formen der normativen, insbesondere ethischen Analyse vorgestellt und deren Grenzen aufgezeigt.

JEL-Codes: I23, A12, A13, H52, K40, M50

# **Prolegomena to an Analysis of Ethical and Other Norms at the Example of Higher Education Management**

## **Abstract**

At the example of the management of higher education on five levels, different kinds of normative, especially ethical analysis are presented and their limits are shown.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_07\\_2012.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_07_2012.pdf)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# **Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements**

## **1. Einleitung**

Fragen nach der richtigen Wirtschafts- und Unternehmensethik oder allgemein Ethik sind wichtig und werden sehr ausführlich und kontrovers diskutiert, wenn auch noch nicht speziell für den Bereich des Hochschulmanagements. Ein Konsens ist allerdings nicht in Sicht und wird vielleicht nie erreicht werden, zumal es schwierig bis unmöglich ist, hier die normalen wissenschaftlichen Methoden zu verwenden. Andere Fragen des Normativen, welches weit über Ethik und Moral hinausgeht, lassen sich hingegen deduktiv oder auch empirisch untersuchen, so dass es lohnend erscheint, die unterschiedlichen Fragestellungen zu differenzieren. Dies soll im Folgenden am Beispiel des Hochschulmanagements erfolgen, wobei eine Übertragung relativ leicht möglich sein sollte auch auf andere spezielle Betriebswirtschaftslehren wie etwa Personalmanagement, Marketing, betriebliche Steuerlehre, Krankenhausmanagement etc. oder allgemein das Management von kommerziellen Unternehmen sowie öffentlichen Betrieben und NPOs.

Im nachfolgenden zweiten Kapitel werden vorbereitend die verschiedenen Ebenen des Hochschulmanagements von der Politik bis zum einzelnen Wissenschaftler oder auch sonstigen Mitarbeiter vorgestellt. Im dritten Kapitel werden verschiedene Arten von Normen betrachtet, die für das Hochschulmanagement relevant sind, namentlich rechtliche, akademische, ökonomische, moralische und ethische Normen. Dabei wird auch die hier verwendete Unterscheidung zwischen Moral und Ethik näher erläutert. Das vierte Kapitel dient der Differenzierung und Analyse von verschiedenen Arten positiver und normativer Betrachtungsweisen rund ums Hochschulmanagement oder auch allgemein. Im fünften Kapitel geht es darum, welche konkrete Bedeutung der Ethik für das Hochschulmanagement und die Handlungen der Akteure zukommt. Das sechste Kapitel schließt mit einem kurzen Fazit.

## **2. Ebenen des Hochschulmanagements**

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Ebenen des Hochschulmanagement betrachtet. Auf jeder dieser Ebene stellen sich normative einschließlich ethischer Fragen, doch nicht stets dieselben, sondern jeweils spezifisch für die jeweilige Ebene. Die Ordnung der Ebenen ist hierarchisch, d. h. die oberen bestimmen wesentlich Bedingungen für die unteren und machen

diesen Vorgaben, während dort die operativen Entscheidungen getroffen und die eigentlichen Handlungen durchgeführt werden.

## **2.1. (Hochschul-)Politik**

Die höchste für das Hochschulmanagement relevante Ebene liegt außerhalb von und über den Hochschulen. Es handelt sich um die Politik, insbesondere die Hochschulpolitik, die aber selbst wieder in andere Politikfelder wie Wissenschafts- und Bildungspolitik eingebunden ist und insbesondere bei den hier im Mittelpunkt der Betrachtung stehenden staatlichen Hochschulen in Deutschland auch von der Finanzpolitik abhängt. Wenn die Finanzausstattung für Hochschulen gekürzt, umgekehrt erhöht oder irgendwie anders verändert wird, z. B. leistungsabhängig statt nach Planstellen ausbezahlt wird, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf die Hochschulen einschließlich ihrer unteren Ebenen.

Dass es überhaupt staatlichen Hochschulen gibt, ist eine politische Entscheidung, die durchaus auch moralische Relevanz hat. Dasselbe gilt für Studiengebühren(freiheit), staatliche Regelungen zu Abschlüssen oder auch deren Bedeutung für den Berufszugang, die Verbeamtung von Professoren sowie die Vorgaben zu den Leitungsgremien von Hochschulen. Die Politik bestimmt ebenfalls, ob sie den Hochschulen weitgehende Autonomie gewährt oder mit Detailsteuerung in sie hineinregiert, wobei dann auch diese Details zu Angelegenheiten der politischen Ebene werden.

Dass die politische Ebene sich teilweise selbst durch Gesetze oder sogar das Grundgesetz bindet, ändert daran nichts. Hier steht auch nicht die Differenzierung der politischen Ebene selbst, z. B. in Bund und Länder, Legislative, Exekutive und Judikative oder auch Politiker und Wähler zur Debatte. Wie auch immer die politische Willensbildung erfolgt, sie setzt den Handlungsrahmen für die Hochschulen und deren Akteure. Sie ist dabei gleichzeitig juristischer Normsetzer und Adressat von moralischen Normen. Ihr Freiraum ist am größten, damit aber auch ihre Verantwortung und der Bedarf an richtigem Handeln und gegebenenfalls Beratung dazu.

Eine andere die Hochschulen übergreifende Ebene, die für die Hochschulen sehr wichtig ist, teilweise sogar wichtiger als die Politik bzw. der Staat, ist der Markt bzw. sind die relevanten Märkte, z. B. für Forscher, für Drittmittel, für Studienanfänger oder Absolventen der unterschiedlichen Fächer. Allerdings sind diese Märkte grundsätzlich anders verfasst als die Politik. Märkten können nicht als eigenständige Akteure beschrieben werden, sondern auf

ihnen bewegen sich Akteure, die handeln, während die Märkte zu den Handlungsbedingungen zählen bzw. die aggregierten Handlungen vieler einzelner Akteure beschreiben. In der Politik oder auch den Hochschulen handeln natürlich genau genommen jeweils auch nur einzelne Menschen, doch hier ist repräsentatives Handeln möglich. Parlamentarier werden von vielen Wählern gewählt, sind im Verhältnis jedoch relativ wenige und handeln eigenständig, was gleichermaßen für die Regierungsmitglieder im Verhältnis zu den Parlamentariern gilt. Der zuständige Minister repräsentiert den Staat für den Hochschulbereich, ebenso wie ein Rektor oder Präsident seine Hochschule repräsentiert und, in bestimmten Grenzen, für diese handeln kann.

## **2.2. Hochschulleitung und -verwaltung**

Oberste Ebene einer Hochschule und damit auch des eigentlichen Hochschulmanagements ist die Hochschulleitung. An ihrer Spitze steht ein Rektor oder Präsident.<sup>1</sup> Traditionell gibt es einen Kanzler als Leiter der Hochschulverwaltung, doch diese Aufgabe kommt jetzt häufig einem von mehreren Vizerektoren zu. Zusammen mit dem Rektor bilden sie das Rektorat (bzw. Präsidium), welches der Exekutive einer Hochschule entspricht. Daneben gibt es einen von den verschiedenen Gruppen der Hochschulangehörigen (Professoren, wissenschaftliche und sonstige Mitarbeiter sowie Studenten) gewählten Senat als Art Legislative, der z. T. auch das Rektorat wählt, wenn diese Aufgabe nicht einem ebenfalls von den Hochschulgruppen gewählten Kuratorium oder neuerdings einem auch mit hochschulexternen Mitgliedern besetzten Hochschulrat zukommt. Letzterem können auch weitere Aufsichtsfunktionen wie einem Aufsichtsrat zukommen, was dann den Senat und andere hochschulinterne Gremien weiter schwächt. Die wesentlichen Vorgaben zur Hochschulverfassung kommen dabei von der Politik, insbesondere in Form von länderspezifischen Hochschulgesetzen. Dort nicht Geregeltes können die Hochschulen selbst in ihren Grundordnungen festlegen.

Neben der gewählten Hochschulleitung gibt es die Hochschulverwaltung, deren Angehörige in der Regel auf Dauer angestellt oder auch verbeamtet sind. Die Hochschulverwaltung kann im politischen Bereich mit der Ministerialverwaltung verglichen werden oder in privaten Unternehmen mit der Unternehmenszentrale abzüglich der Unternehmensorgane, denen die Hochschulleitung entspricht. Die Hochschulverwaltung nimmt echte Verwaltungstätigkeiten wahr, z. B. Personalverwaltung (im Gegensatz zu Personalentscheidungen wie solche über

---

<sup>1</sup> Auf deren Differenzierung kommt es hier nicht an, weshalb im Folgenden stets der Ausdruck Rektor gebraucht wird. Dies gilt auch für andere feine Unterscheidungen wie die zwischen Fachbereich und Fakultät. Schließlich hat die übliche Verwendung des männlichen Genus hier keine Implikationen hinsichtlich des biologischen Geschlechts der jeweiligen Person.

Einstellungen) oder Buchführung, daneben exekutiert sie aber auch Entscheidungen der Leitung und arbeitet dieser zu. Sie übernimmt zwar einige Managementfunktionen, hat aber wenig eigene Machtbefugnisse gegenüber den operativ in Forschung und Lehre tätigen Fachbereichen und entspricht eher einem großen Stab der Hochschulleitung. Entsprechend gibt es in der Hochschulverwaltung viele Stabsstellen ohne Führungsverantwortung, während die Manager dort andere Angehörige der Hochschulverwaltung, z. B. Sachbearbeiter, als Untergebene haben, jedoch keine Wissenschaftler. Von daher ist die Hochschulverwaltung im Gegensatz zur Hochschulleitung kein bedeutender eigenständiger Akteur, obwohl manchmal gerade sie fälschlich als Hochschulmanagement bezeichnet wird, um ihre z. T. neuen, über reine Verwaltung hinausgehenden Aufgaben zu charakterisieren wie etwa die Suche nach Sponsoren oder Alumni- und PR-Arbeit.

### **2.3. Fachbereich und Dekanat**

Die Fachbereiche bzw. Fakultäten sind wichtige Untereinheiten der Hochschulen, die von den Wissenschaftlern, insbesondere den Professoren eines Faches getragen werden und für die Forschung und Lehre ihres jeweiligen Faches bzw. einiger zusammengehöriger Fächer verantwortlich sind. Der Fachbereich wird vom Dekan geleitet, der in der Regel Stellvertreter mit Geschäftsbereichen, z. B. einen Studiendekan und einen Forschungsdekan, hat. Ihm arbeitet das Dekanat als Teil der dezentralen Hochschul- bzw. als Fachbereichsverwaltung zu, die oft in den letzten Jahren um mehrere Stellen angewachsen ist. Ein weiteres wichtiges Gremium auf Fachbereichsebene ist der Fachbereichsrat, welcher ähnliche Aufgaben wie der Senat auf Hochschulebene wahrnimmt, auf seiner Ebene aber eher mächtiger ist. Insbesondere ist der Fachbereichsrat für die Wahl des Dekans zuständig, wobei diese in vielen Fachbereichen faktisch weiterhin nach Seniorität umlaufend vergeben wird. Recht selten ist bislang ein hauptamtlicher Dekan, der von außen kommt und gegebenenfalls selbst gar kein Professor ist oder zumindest davor keiner war. Viel häufiger ist hingegen ein professioneller Dekanatsgeschäftsführer, dem Kanzler auf Hochschulebene vergleichbar.

Der Fachbereich ist vor allem zur Sicherstellung des Lehrangebots von zentraler Bedeutung. Die Lehrveranstaltungen werden von den Professoren und sonstigen Dozenten durchgeführt, doch deren Koordination und die Sicherstellung der Studierbarkeit ist Fakultätsangelegenheit. Gemeinsame Forschung verschiedener und verschieden spezialisierter Professoren eines Fachbereichs ist eher selten bzw. Zufall, während der gesamte Fachbereich eigentlich nie gemeinsam forscht, jedoch Forschungsprogramme und -einrichtungen tragen kann. Auf der Fachbereichsebene werden auch Berufungskommissionen gebildet und Berufungen neuer

Professoren materiell vorbereitet, selbst wenn der eigentliche Berufungsakt formal vom Rektor oder sogar Minister vorgenommen wird.

#### **2.4. Lehrstuhl und Professor**

Institute, Lehrstühle oder reine Professuren sind Organisationseinheiten unterhalb des Fachbereichs, die in der Regel mehrere Personen umfassen und von daher gemanagt werden müssen, zugleich aber auch, im Gegensatz zu den höheren Ebenen, operativ in Forschung und Lehre tätig sind. Leiter ist hier ein Professor, der einzelne Management- und viele weitere Aufgaben an seine wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter delegieren kann. Manchmal wird für den Managementteil ein eigener Institutsgeschäftsführer beschäftigt, häufig hilft nur eine Sekretärin oder herrscht eine ausgeprägte Lehrstuhlhierarchie, bei der z. B. der Professor seine promovierten Mitarbeiter anleitet und -weist, die sich um die Doktoranden kümmern und diese einsetzen, welche wiederum studentische Hilfskräfte unter sich haben. Auf der Lehrstuhlebene werden nicht nur viele Personalentscheidungen getroffen, sondern auch die meisten fachlichen Entscheidungen in Forschung und Lehre, z. B. was auf welche Weise erforscht wird, welche konkreten Lehrveranstaltungen in welcher Form angeboten werden und wie diese benotet werden. Zu jeder dieser Entscheidungen kann es eine Reihe von unterschiedlichen, gegebenenfalls einander widersprechenden Normen geben.

#### **2.5. Wissenschaftler und andere Mitarbeiter**

Die unterste organisatorische Ebene einer Hochschule bilden die einzelnen Stellen, die mit wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern oder gegebenenfalls Hilfskräften besetzt sind. Da es keine Ebene mehr darunter gibt und die meisten Beschäftigten keine eigene Personalverantwortung tragen (die Professoren sind natürlich auch Wissenschaftler, ihre Personalentscheidungen treffen sie jedoch auf der vorgenannten Lehrstuhlebene), ist hier wenig zu managen, sondern finden sich auf dieser Ebene vor allem die Endadressaten des Hochschulmanagements. Gerade deshalb verdient diese Ebene jedoch eine eigene oder sogar besondere Betrachtung, weil sich hier entscheidet, ob das Hochschulmanagement der höheren Ebenen zum Erfolg führt. Weder das Hochschulsystem noch eine einzelne Hochschule, ein Fachbereich oder auch nur ein Lehrstuhl können funktionieren, wenn die konkrete Forschung und Lehre misslingt, weil z. B. die falschen Personen beschäftigt, die Beschäftigten fehlerhaft angeleitet oder schlecht angereizt werden. Umgekehrt kann schlechtes Management zumindest zu einem gewissen Maße oder über eine begrenzte Zeit durch gute Arbeit fähiger Wissenschaftler und sonstiger Beschäftigter ausgeglichen werden. Gerade für Wissenschaftler

ist die Handlungsautonomie aus sachlogischen Gründen höher als für die meisten andere Berufe in fast allen anderen Branchen. Dementsprechend sind sie aber auch eigene Normadressaten, nicht nur ihre Vorgesetzten.

### **3. Arten von Normen im Hochschulmanagement**

Neben den verschiedenen Ebenen des Hochschulmanagements lassen sich auch unterschiedliche Arten von dort geltenden Normen differenzieren. Im Folgenden werden rechtliche, akademische, ökonomische, moralische und als Spezialfall davon ethische Normen betrachtet. Aber natürlich sind in Hochschulen noch zahlreiche andere Arten von Normen wirksam, z. B. soziale, ästhetische oder solche der Rechtschreibung. Diese sind durchaus bedeutsam, jedoch nicht unbedingt für den Zweck dieser Untersuchung, deren Überlegungen jedoch gegebenenfalls auch auf sie übertragen werden können.

#### **3.1. Rechtliche Normen**

Rechtliche Normen liegen in Deutschland in der Regel in kodifizierter Form vor, vor allem als Gesetze, aber auch Verordnungen, Satzungen und Ordnungen, z. B. Studien- und Prüfungsordnungen, oder in Form grundsätzlicher Rechtsprechung. Dem Gewohnheitsrecht kommt in der deutschen Rechtstradition keine direkte Bindungswirkung zu, Verstöße gegen das gewöhnliche Vorgehen sind also nicht per se verboten, doch häufig nehmen Gesetze darauf Bezug. Die Gesetze und daraus abgeleitete Rechtsnormen sowie Bescheide für Einzelfälle binden grundsätzlich alle Personen, doch staatliche Hochschulen und Bedienstete auf besondere Weise. Rechtsverstöße sind in der Regel sanktionsbewehrt, im Falle des Strafrechts bis hin zu Gefängnis, doch selbst ohne genormte Konsequenzen für Gesetzesübertretungen sind Gesetze grundsätzlich einzuhalten, insbesondere von Beamten.

Dies könnte zu der vielleicht gerade in Deutschland gar nicht so seltenen Ansicht führen, alles ließe sich rechtlich regeln. Doch sehr allgemeine Regeln, z. B. dass Hochschulen gut gemanagt werden sollen, regeln nicht wirklich, was konkret zu tun ist. Außerdem ist ihre Einhaltung nur schwer zu kontrollieren. Selbst bei eindeutig schlechten Ergebnissen ist nicht klar, ob diese auf bewusstes Fehlverhalten zurückzuführen sind oder auf einen untauglichen Versuch der Regelbefolgung oder vielleicht sogar auf regelgerechtes gutes Management, welches einfach aus anderen Gründen scheiterte, z. B. aus Zufall oder wegen unzureichender Ressourcen. Durch sehr konkrete rechtliche Normen lässt sich das Verhalten im Detail steuern. Regelverletzungen lassen sich dann meistens auch genauer nachweisen, doch der

Nachteil ist hier eindeutig, dass der Normgeber genau wissen muss, welches Verhalten das richtige ist, damit er es vorschreiben kann. Im Detail wird dies der Normgeber aber selten wissen, vor allem hat er vom jeweiligen Fachgebiet und den konkreten Umständen regelmäßig weniger Kenntnis als die entsprechenden Fachleute. Dies Problem verschärft sich auf dem Gebiet der Wissenschaft, wo besonders kluge und spezialisierte Wissenschaftler überhaupt erst Neues herausfinden wollen. Die rechtlichen Vorgaben werden also recht allgemein sein müssen und können trotzdem noch in Einzelfällen erkennbar falsch sein, wozu dann am besten schon Verfahren für Ausnahmegenehmigungen zusammen mit der Norm beschlossen werden sollten.

### **3.2. Akademische Normen**

Im akademischen Bereich gelten eigene Normen, die zum Teil auch Rechtskraft haben, zum Teil aber auch nicht oder allein durch einen allgemeinen Verweis auf akademische Gepflogenheiten, die nicht näher kodifiziert sind. Die akademischen Normen sind dabei eine Art sich fortentwickelndes Gewohnheitsrecht für den akademischen Bereich, also insbesondere auch Hochschulen. Einerseits sind diese Normen häufig international gültig, andererseits gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Fachbereichen oder manchmal sogar zwischen verschiedenen Schulen innerhalb eines Faches. Es geht im Wesentlichen darum, was gute wissenschaftliche Praxis auszeichnet und was umgekehrt als Fehlverhalten zu betrachten ist. Schwere Verstöße, z. B. umfangreiche Plagiate oder das systematische Fälschen von Daten, können zum Verlust der wissenschaftlichen Reputation oder auch dem Aberkennen wissenschaftlicher Grade führen. Viele Verstöße bleiben jedoch (lange) unentdeckt, lassen sich nicht hinreichend sicher nachweisen oder finden kein hinreichendes Interesse der Verfolgung, zumal es häufig keine klar geregelten Sanktionsverfahren gibt. Gerade die wissenschaftliche Reputation entspricht eher einer allgemeinen Meinung unter wissenschaftlichen Kollegen, welche natürlich auch irren oder eigene Interessen verfolgen können.

Akademische Normen gelten auch im Bereich der Lehre. Es ist relativ unklar und deshalb auch nur wenig normativ geregelt, was gute Lehre auszeichnet. Klarer sind akademische Leistungsanforderungen an die Studierenden einschließlich Doktoranden. Im Grunde werden wissenschaftliche (Teil-)Leistungen erwartet, nur im kleineren Maßstab und mit weniger strengen Qualitätsanforderungen als von gestandenen Wissenschaftlern, während das Fehlverhalten ähnlich aufgefasst wird (z. B. ebenfalls Plagiate), aber auch an allgemeinbildenden Schulen übliche Verstöße umfasst, etwa das Mogeln bei Klausuren. Die Dozenten sollen die Normen vermitteln und für deren Einhaltung sorgen. Sie können dabei jedoch nicht nur

Anreize in die umgekehrte Richtung unterliegen, etwa wenn studentische Evaluationen als einziges Kriterium für ihre Lehrqualität herangezogen werden, sondern es könnte auch, je nach Moralkonzeption, entgegenstehende moralische Normen geben, die etwa eine Beurteilung der Studenten nach Bedürftigkeit oder Bemühen nahelegen, während die akademischen Normen nur auf Leistung(ergebnisse) bzw. Erkenntnis abstellen.

### **3.3. Ökonomische Normen**

Hochschulen verfolgen vor allem akademische Ziele, also gute Forschung und Lehre bzw. das Hervorbringen objektiver und subjektiver Erkenntnis. Doch die materiellen und personellen Ressourcen dafür sind notwendigerweise begrenzt, selbst wenn die Politik und andere potentielle Geldgeber sich deutlich großzügiger zeigen sollten als gegenwärtig. Dementsprechend kommt es auf einen ökonomischen bzw. effizienten Umgang mit den knappen Mitteln zur bestmöglichen Zielerreichung an. Aus dieser ökonomischen Generalnorm lassen sich zusammen mit den konkreten Umständen einer Hochschule weitere ökonomische Empfehlungen ableiten. Gewinnorientierung gehört an staatlichen, aber auch an anderen gemeinnützigen Hochschulen offensichtlich nicht dazu, doch z. B. die Gewinnung der bestmöglichen Wissenschaftler mit dem vorhandenen Budget.<sup>2</sup> Der Verstoß gegen Effizienzanforderungen wird nicht auf die gleiche Weise sanktioniert wie Rechtsverstöße, doch die akademischen Ziele werden weniger gut erreicht als möglich, was indirekt gegen die akademischen und gegebenenfalls auch gegen moralische Normen verstößt (wegen Verschwendung, obwohl Mangel, auf jeden Fall in anderen Bereichen, besteht).

### **3.4. Moralische Normen**

Moralische Normen beanspruchen allgemeine Gültigkeit. Ökonomische Normen tun dies in anderer Weise zwar auch, aber sie sind rein formal, sie betreffen das bestmögliche Erreichen von Zielen trotz knapper Mittel, doch diese Ziele selbst werden in der Regel nicht innerhalb der ökonomischen Theorie bestimmt. Wenn solche inhaltlichen Ziele angenommen werden, zum Beispiel Wohlfahrtsmaximierung, handelt es sich im Prinzip schon um eine moralische und keine rein ökonomische Konzeption (abgesehen davon sind die eine Wohlfahrtsfunktion konstituierenden individuellen Nutzenfunktionen ihrerseits mehr formal als inhaltlich bestimmt). Wieder andere Normen wie die akademischen sind bereichsspezifisch. Sie gelten für Wissenschaftler als Wissenschaftler, nicht allgemein. So werden z. B. Ghostwriter für Politiker und mitunter auch Rektoren durchaus akzeptiert. Die Regeln des Schachspiels

---

<sup>2</sup> Vgl. Dilger (2009).

gelten, wenn man Schach spielen möchte, sonst nicht, während eine Regelvariation zu einem mehr oder minder interessanten anderen Spiel führt. Am ehesten die juristischen Normen verlangen eine allgemeine Geltung, zumindest in einem bestimmten Staatsgebiet, doch sie können nach verfassungskonformen Regeln geändert werden, was auch häufig passiert, während die Verfassung ihrerseits Regeln zu ihrer eigenen Änderung vorsieht, aber auch unabhängig davon durch fundamentale politische Ereignisse geändert werden kann (zuletzt beim Untergang der DDR und auch davor schon dreimal in Deutschland allein im 20. Jahrhundert).

Die moralischen Normen treten mit einem (gewissen) Absolutheitsanspruch auf, nicht relativ zu anderen Zielen oder der tagesaktuellen Gesetzgebung und Rechtsprechung. Moralische Normen können natürlich auch relativ zu bestimmten Situationen gelten. So ist Notwehr anders zu werten als Mord oder im akademischen Kontext z. B. eine sachliche Kritik anders als eine unbegründete. Aber sie gelten ohne Ansehen der Person und eigentlich, von der Idee her, zeitinvariant (was für juristische Gesetze vielleicht auch einmal so gesehen wurde,<sup>3</sup> heute aber ganz sicher nicht mehr gilt). Die Moral sagt, was richtig und was falsch ist, was jemand grundsätzlich zu tun oder zu lassen hat, quasi als Mensch oder moralisches Subjekt, nicht in einer seiner Rollen, z. B. als Wissenschaftler oder Schachspieler.

### **3.5. Ethische Normen**

Ein Problem der Moral ist, dass sie zwar mit einem Absolutheitsanspruch auftritt, dabei aber nicht allein ist, sondern mehrere bzw. sehr viele Moralen bzw. Moralsysteme nebeneinander existieren. Der Utilitarismus ist eine Moral (oder sogar eine ganze Familie verschiedener Moralen), soziale Gerechtigkeit nach Rawls<sup>4</sup> eine andere, die katholische Kirche vertritt eine Moral, die evangelischen Kirchen andere, islamische Glaubensgemeinschaften wieder andere, der Kommunismus tritt in vielen Spielarten auf etc.

Zum Teil werden die Worte Moral und Ethik als synonym aufgefasst,<sup>5</sup> was jedoch ein Wort verschenkt, mit dem sich etwas anderes bezeichnen lässt. Hier soll Moral als ein einheitliches moralisches Normensystem verstanden werden, welches allgemeine Handlungsanweisungen gibt (oder zumindest die Ableitung von solchen aus moralischen Zielen und Werten gestattet), aber mit anderen Moralen in Konkurrenz steht. Moral hat also einen singulären Anspruch, steht damit aber nicht allein, sondern existiert im Plural. Ethik soll hingegen nur eine einzige

---

<sup>3</sup> Vgl. von Hayek (2003).

<sup>4</sup> Siehe Rawls (1975).

<sup>5</sup> Eine häufige Alternative ist die Bezeichnung der Moralphilosophie als Ethik mit Moral als ihrem Gegenstand.

Moral auszeichnen, nämlich die tatsächlich richtige, gültige bzw. wahre, was auch immer das heißen mag. Gegebenenfalls gibt es eine solche Ethik auch gar nicht, während viele Moralsysteme offensichtlich existieren (ohne unbedingt wahr zu sein). Wer eine bestimmte Moral vertritt, hält natürlich diese für richtig und damit im hier verwendeten Sprachgebrauch für die Ethik, während alle anderen Moralen für ihn falsch sind. Für den Vertreter einer anderen Moral stellt sich das jedoch anders dar. Die Frage nach der Ethik will entscheiden, wer recht hat und welche Moral die richtige ist, nach der man sich tatsächlich verhalten soll.

Die Frage nach der Ethik bzw. richtigen Moral ist wichtig und ein Irrtum ist hier sehr problematisch, da er zu falschen Handlungsnormen führt. Zwar mag man in gutem Glauben einer falschen Moral oder auch gar keiner anhängen, trotzdem wird in der Regel unethisches Verhalten die Folge sein, außer falls es auf die Unterschiede in den moralischen Überzeugungen für die konkreten Handlungen gar nicht ankommt. So sind sich gerade in fundamentalen Fragen, z. B. dass man Menschen nicht grundlos oder rein eigennützig töten darf, die meisten Moralsysteme einig. Trotzdem gibt es großen Streit um die richtige Moral, also die Ethik, der z. T. blutig oder sogar kriegerisch ausgetragen wird. Eine abschließende Entscheidung ist im Rahmen dieser Untersuchung sicher nicht möglich, doch trotzdem lassen sich wichtige Fragen im Umfeld klären, z. B. wie die Ethik, was auch immer ihr genauer Inhalt sein mag, mit anderen Normsystemen oder auch realen Fakten zusammenhängt und wie in diesem Zusammenhang überhaupt wissenschaftliche oder auch philosophische Erkenntnis aussieht.

#### **4. Verhältnis positiver und normativer Betrachtungsweisen**

Bevor im nächsten Kapitel das mögliche Verhältnis von Ethik und anderen Normen sowie Konsequenzen daraus behandelt werden, ist Gegenstand dieses Kapitels, auf welche Weise überhaupt wissenschaftliche Aussagen zum Hochschulmanagement und den dort relevanten Normen gewonnen werden können.

##### **4.1. Empirie des Hochschulmanagements**

Für empirische Wissenschaftler liegt es am nächsten, dass tatsächliche Hochschulmanagement oder auch die realen Hochschulen in ihrem Umfeld zu untersuchen. Hier sind deskriptive Beschreibungen möglich, aber auch Vergleiche, z. B. von verschiedenen Hochschulen, unterschiedlichen Hochschultypen und Hochschulsystemen in verschiedenen Ländern und über die Zeit hinweg. In diesem Rahmen lassen sich auch positive Theorien konzipieren, die die Beobachtungen systematisieren und gegebenenfalls sogar erklären sowie ihrerseits an wei-

teren Beobachtungen getestet werden können. Das ist gute und wichtige Wissenschaft, die jedoch weder normative Fragen beantworten noch Handlungsempfehlungen generieren kann. Aus dem Sein folgt kein Sollen.<sup>6</sup> Zwar ist Tatsachenwissen hilfreich bis unverzichtbar, um gut handeln zu können, nur reicht es allein nicht aus, sondern muss mit auf andere Weise gewonnenen Normen oder Zielen kombiniert werden.

#### **4.2. Erfassung der vorliegenden Normen zum Hochschulmanagement**

Es lassen sich nicht nur die wertneutralen Fakten zum Hochschulmanagement bzw. den Hochschulen allgemein erfassen, sondern auch die (in der Realität vorhandenen) Werte und Normen selbst. Diese Erfassung ist ihrerseits wertneutral. Es wird nur erfasst, beschrieben und gegebenenfalls theoretisch systematisiert, welche Normen existieren, sei es in kodifizierter Form oder, was deutlich schwieriger zu ermitteln ist, implizit bzw. in der gelebten Praxis (im Unterschied zu der Praxis selbst, die einfach aus Fakten besteht, die sich aber gegebenenfalls am besten mit dahinterstehenden Normen und Zielen erklären lassen). Die gesetzten Normen lassen sich häufig durch ein Studium von Gesetzestexten, Verordnungen, Protokollen etc. ermitteln.

#### **4.3. Empirie der normativen Vorstellungen zum Hochschulmanagement**

Neben den geltenden oder z. T. nur deklarierten Normen bestehen normative Vorstellungen bei den Akteuren und gegebenenfalls auch noch weiteren Personen, die nicht mit den intersubjektiven Normen übereinstimmen müssen, sondern diese ihrerseits oft bewerten. Dieses Ermitteln ist seinerseits rein positive Wissenschaft, sogar wenn der Wissenschaftler seine eigenen normativen Vorstellungen introspektiv feststellen und berichten sollte. Üblicher ist die Befragung anderer Personen oder auch die Auswertung öffentlicher Äußerungen, wenn nicht sogar die Interpretation damit übereinstimmender oder auch davon abweichender Taten. Ein Problem dürfte hier die Vielzahl an Vorstellungen sein, die noch nicht einmal bei einer einzelnen Person konsistent sein müssen.

#### **4.4. Suche nach relevanten (Grund-)Normen**

Die bisherigen Untersuchungsansätze sind wertfrei bzw. können und sollen (was eine akademische Norm ist bzw. selbst ein Wert) so betrieben werden,<sup>7</sup> auch und gerade wenn die Untersuchungsgegenstände selbst Werte und Normen sind. Es ist jedoch auch möglich,

---

<sup>6</sup> Siehe bereits Hume (1740 und 1751).

<sup>7</sup> Vgl. Weber (1904).

bewusst und explizit normative Wissenschaft zu betreiben, das heißt, nicht nach Fakten über kodifizierte Normen oder in Köpfen vorliegende Normvorstellungen zu suchen, sondern direkt nach richtigen Normen und Gründen für ihre Richtigkeit. Das ist jedoch eine grundsätzlich andere Art von Wissenschaft, die eigentlich nicht Teil der Betriebswirtschaftslehre ist, sondern praktische Philosophie bzw. Ethik (im Sinne der Disziplin, nicht ihres Gegenstandes). Metaethisch ist außerdem umstritten, ob es überhaupt genau eine richtige Ethik gibt oder vielleicht doch mehrere jeweils in sich vernünftige Moralsysteme nebeneinander existieren (oder keines definitiv wahr bzw. gültig ist).<sup>8</sup>

#### **4.5. Analyse und Vergleich von Normsystemen**

Schließlich ist es möglich, Moral- oder allgemeiner Normsysteme in ihrer Struktur zu untersuchen oder auch hinsichtlich bestimmter Eigenschaften zu vergleichen, ohne dabei eigene Werturteile zu fällen. So lassen sich aus moralischen Prämissen deduktiv Schlussfolgerungen ableiten. Das ist einfach nur angewandte Logik und damit werturteilsfrei, solange man sich die Prämissen nicht zu eigen macht. Selbst dann, wenn die Prämissen explizit anerkannt oder auch abgelehnt werden, lässt sich die logische Analyse von diesem persönlichen Bekenntnis trennen. Nur ein Vermischen von Prämissen und Konklusionen wie auch (andere) Fehler des logischen Schließens wären schlechte wissenschaftliche Praxis und damit ein Verstoß gegen akademische Normen (und gegen die Normen bzw. Gesetze der Logik).

Solche Analysen von Normsystemen können auch herausarbeiten, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ihnen bestehen, wo sie sich widersprechen, an welchen Annahmen das hängt und zu welchen Differenzen in den Handlungsempfehlungen es führt. Häufig liegen reale Normsysteme auch gar nicht in axiomatischer Form vor, so dass zuerst diese Form herausgearbeitet werden muss oder auch mögliche Varianten einer informellen Position modelliert werden können. Schließlich ist es sogar möglich, künstliche Systeme von Normen und Werten zu konstruieren, die kein Mensch ernsthaft vertritt, um diese zu analysieren und mit anderen Systemen zu vergleichen. Damit ist selbst das Erzeugen neuer moralischer Aussagen werturteilsfrei möglich, solange diesen keine Wahrheit oder Gültigkeit zugesprochen wird, was eine ganz andere Art des Begründens erfordert, die nicht gängiger wissenschaftlicher Praxis entspricht.

---

<sup>8</sup> Siehe z. B. Miller (2003).

## **5. Ethik und die Generierung moralischer Handlungsempfehlungen**

Gegenstand dieses Kapitels ist die Frage, wie sich Handlungsempfehlungen moralischer Art generieren lassen. Dabei geht es nicht um bedingte Empfehlungen, dass für Ziel A Mittel B geeignet ist, die gängige wissenschaftliche Praxis und ohne eigenes Werturteil möglich sind (ob Ziel A überhaupt erreicht werden soll, bleibt offen, wobei natürlich bereits die Untersuchung bestimmter Fragen im Gegensatz zu anderen auf Werturteilen beruht, die jedoch nicht in die generierten Aussagen einfließen). Es geht stattdessen um die Frage nach den richtigen Zielen bzw. den gültigen moralischen Normen und welche Antworten darauf auch ohne Konsens über die Ethik möglich sind.

### **5.1. Matrix der Ebenen, Arten und Betrachtungsweisen**

Ein systematisches wissenschaftliches Vorgehen könnte darin bestehen, die Ebenen des Hochschulmanagements (oder entsprechend eines anderen interessierenden Gebiets) mit den Arten von Normen und den angesprochenen Betrachtungsweisen zu kombinieren. Dies ergäbe nach der hier gewählten Einteilung (die sich natürlich auch variieren ließe)  $5 \times 5 \times 5 = 125$  Kombinationen, von denen allerdings nicht alle sinnvoll sind. So lässt sich, unabhängig von der Ebene, die Empirie des Hochschulmanagement schlecht mit den ethischen Normen kombinieren, weil diese nicht empirisch beobachtbar sind (jedenfalls nach den meisten meta-ethischen Konzeptionen). Für die große Zahl verbleibender Kombinationen lassen sich jedoch jeweils sinnvolle wissenschaftliche Untersuchungen durchführen. Zu manchen Kombinationen gibt es auch schon zahlreiche Studien, z. B. zur Erfassung der juristischen Normen auf Ebene der Hochschulpolitik,<sup>9</sup> zu anderen dagegen bisher kaum oder gar nicht, etwa der empirischen Erfassung ökonomischer Vorstellungen (in normativer Hinsicht) von Hochschulleitungen.

Die skizzierten Forschungsmöglichkeiten dürften zu vielen wertvollen Erkenntnissen führen, die auch für Handlungsempfehlungen nicht uninteressant sind, z. B. welche moralischen Vorstellungen individuelle Wissenschaftler tatsächlich haben. Daraus folgt natürlich nicht, welche Moral richtig ist oder wie ein Rektor handeln sollte. Doch Handlungen von ihm, die diese Vorstellungen ignorieren oder ihnen gar zuwider laufen, haben vermutlich nicht die intendierten Wirkungen oder zumindest unbeabsichtigte Nebenwirkungen. Direkt zu gültigen Handlungsempfehlungen bzw. -normen können jedoch nur Kombinationen der fünf Ebenen mit der Suche nach den relevanten Normen für die Art der ethischen Normen kommen.

---

<sup>9</sup> Siehe z. B. Hartmer/Detmer (2004) oder Thieme (2004).

Gerade diese Suche nach der richtigen Ethik ist jedoch mit normalen wissenschaftlichen Mitteln und werturteilsfrei nicht möglich. Ob deshalb darauf verzichtet werden sollte oder diese Suche trotzdem unternommen werden muss, gegebenenfalls mit anderen Mitteln, hängt von der Antwort auf die metaethische Frage ab, wozu Ethik überhaupt dient und wie wichtig sie für das reale Handeln ist.

## **5.2. Ethischer Totalanspruch**

Da Moral im Gegensatz zu anderen Normsystem keine bedingten, sondern absolute Handlungsempfehlungen abgibt und mit Ethik hier die richtige Moral bezeichnet wird, ist es möglich, dass die Ethik einen Totalanspruch erhebt. Das hängt natürlich davon ab, welche Moral die richtige ist (was hier unmöglich entschieden werden kann). Libertäre Vorstellungen<sup>10</sup> z. B. verbieten direkte Verletzungen von anderen Personen und deren Eigentum, doch lassen ansonsten den Menschen maximale Freiheit, auch von weiteren moralischen Geboten, während der Handlungutilitarismus<sup>11</sup> dagegen von jeder einzelnen Handlung verlangt, dass sie zur Maximierung des Nutzens in der Welt beiträgt. Im letzteren Fall verbleiben keine oder doch nur wenige (bei genau gleichem Nutzen verschiedener Handlungsalternativen) Handlungsoptionen, die nicht moralisch bzw. dann ethisch vorgeschrieben sind. In solch einem Fall dominiert die Ethik alle anderen Normsysteme, die deshalb höchstens Hilfsdienste leisten können. So könnte ohne rechtliche Normen mit Sanktionsdrohung der Nutzen in der Welt geringer sein, ebenso bei Missachtung von ökonomischen Normen, die dadurch selbst eine gewisse ethische Qualität erhalten.

## **5.3. Irrelevanz der Ethik als Gegenposition**

Es ist auch das Gegenteil vorstellbar, dass der Ethik kein Totalanspruch, sondern (fast) keine Relevanz zukommt, jedenfalls für Fragen des Hochschulmanagement (und auch andere Handlungsfelder). Für eine solche Irrelevanz der Ethik kann es mehrere Gründe geben. Eine Möglichkeit ist das Verneinen, dass es eine Ethik im hier verstandenen Sinne überhaupt gibt, also eine Moral vor allen anderen ausgezeichnet ist. Moralischer Relativismus bzw. Pluralismus<sup>12</sup> würde mehrere oder im (wenig plausiblen) Extremfall sogar alle Moralsysteme als gültig anerkennen, obwohl sie sich zumindest teilweise widersprechen, so dass sich keine absoluten Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Es könnte auch die Existenz einer richtigen Moral und damit Ethik anerkannt werden, zugleich jedoch ihre grundsätzliche Erkenn-

---

<sup>10</sup> Siehe z. B. Rothbard (2000).

<sup>11</sup> Vgl. Bentham (2005).

<sup>12</sup> Siehe Salehi (2002).

barkeit gelegnet werden, so dass aus ihr keine Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Unabhängig von diesen grundsätzlichen (meta)ethischen Problemen ist es denkbar, dass auch eine eindeutig bestimmte Ethik für das Hochschulmanagement nur wenig Relevanz besitzt. Erstens kann diese Ethik das meiste Handeln im Hochschulbereich den Beteiligten freistellen, wie etwa eine libertäre Ethik, die Folter oder Betrug für die Forschung untersagen, aber ansonsten weitestgehend die Freiheit von Forschung und Lehre unterstützen würde. Zweitens könnte die richtige Moral auch direkt auf die akademischen Normen verweisen, die dann selbst ethischer Art wären. Drittens könnte die Ethik, wenn es sich z. B. um eine utilitaristische Moral handelt, indirekt auf akademische oder auch ökonomische Normen verweisen, weil in der realen Welt nur durch deren Einhaltung der Nutzen maximiert wird, obwohl ihnen selbst keine moralische Qualität für sich genommen zukommt. Viertens könnte die Ethik auf das persönliche bzw. private Leben beschränkt sein, so dass ein Wissenschaftler zwar ein ethisches Privatleben führen könnte und sollte, seine berufliche Tätigkeit damit aber gar nichts zu tun hätte, sondern anderen Normsystemen unterläge, nicht moralischen bzw. ethischen.

#### **5.4. Ethik zur Rechtfertigung und Begrenzung**

Welche Rolle der Ethik tatsächlich zukommt, hängt vor allem davon ab, welche Moral die richtige ist (wenn es überhaupt eine ist statt mehrere oder auch keine). Speziell für das Hochschulmanagement hat es darum wohl noch keine Debatte gegeben, aber sowohl zwischen den Experten der Wirtschafts- und Unternehmensethik<sup>13</sup> als auch zwischen Philosophen, die sich allgemein mit Ethik beschäftigen, gibt es dazu umfangreiche Diskussionen, die bis zum heutigen Tag zu keinem Konsens geführt haben und dies wohl auch in der absehbaren Zukunft nicht tun werden.

Dies führt zu der Frage, welche Aussagen zur Funktion der Ethik und damit auch zu ihrem Verhältnis zum Hochschulmanagement möglich sind, ohne den genauen Inhalt dieser Ethik zu kennen. Im Rahmen der im Abschnitt 4.1. skizzierten Kombinationen für weitere Forschung bedeutet dies Analyse und Vergleich von moralischen Normsystemen statt die Suche nach den definitiv geltenden ethischen Normen (über alle fünf Ebenen des Hochschulmanagement hinweg). Das kann recht anstrengend und umfangreich sein, doch ist es immerhin mit gängigen wissenschaftlichen Methoden zu leisten.

---

<sup>13</sup> Siehe für einen Überblick mit vielen weiteren Nachweisen Küpper (2006).

Ohne die Ergebnisse einer solchen Untersuchung vorwegnehmen zu wollen und zu können, lassen sich zwei Funktionen angeben, die der Ethik oder in Ermangelung ihrer Kenntnis relevanten Moralsystemen zukommen. Diese Funktionen sind auch mit den meisten oft diskutierten und real vertretenen Moralsystemen grundsätzlich vereinbar (was im Detail natürlich nachzuweisen bleibt), obgleich es Abweichungen in der Ausgestaltung gibt, während auch diese Funktionen oder inhaltlich das Hochschulmanagement (wenn nicht sogar Hochschulen und Wissenschaft allgemein) negierende Moralauffassungen zumindest denkbar sind.

Die erste Funktion der Ethik oder auch einer weitgehend akzeptierten Moral für das Hochschulmanagement ist die grundsätzliche ethische oder auch moralische Rechtfertigung für das ganze Unterfangen, also für Hochschulen und ihr Management bzw. noch allgemeiner für Forschung und Lehre mit einer gewissen Autonomie und ganz grundsätzlich für seriöse Wissenschaft bzw. die systematische, vernunftgeleitete Suche nach Wahrheit. Sollte die Ethik oder auch nur die herrschende Moral das verneinen, ist Hochschulmanagement nicht nur sinnlos, sondern annahmegemäß unethisch oder zumindest unmoralisch. Wird umgekehrt Hochschulen im gängigen Verständnis ein Existenzrecht eingeräumt, dann ist nicht nur ihr Management nötig, sondern auch ein bestimmter Freiraum zum Forschen und Lehren. Die Ethik kann dann auch nicht bereits die Forschungs- und Lehrergebnisse vorgeben, da die Wissenschaft nach neuen, notwendigerweise noch nicht bekannten Ergebnissen strebt und dazu auch einen gewissen Freiraum bei den Methoden benötigt. Viele Moralsysteme tolerieren zumindest Wissenschaft und Hochschulen, andere rechtfertigen sie aktiv, entweder als Mittel zum Zweck (zum Beispiel zur Nutzenmaximierung, zumindest solange sie dazu beizutragen scheinen, was ganz ohne Wissenschaft aber gar nicht begründet verneint werden könnte) oder sogar als eigenen Wert.

Solange die Hochschulen aber nicht der einzige Zweck sind, wovon kaum jemand ausgehen dürfte, gibt es noch eine zweite Funktion der Ethik für das Hochschulmanagement, nämlich die Bestimmungen der Grenzen ihres berechtigten Handlungsspielraums. Die Freiheit von Forschung und Lehre hat einen gewissen Umfang, solange die erste Funktion erfüllt ist und Wissenschaft bzw. Hochschulen grundsätzlich ethisch gerechtfertigt werden. Doch dieser Umfang ist nicht unendlich, sondern findet bestimmte Schranken, z. B. in der Menschenwürde oder hinsichtlich des Ressourcenverzehr in anderen wichtigen Staatszielen bzw. ethischen Zwecken. Wo genau diese Grenze verläuft, ist zwischen verschiedenen Moralsystemen umstritten und selbst innerhalb von einem einzigen nicht unbedingt eindeutig. Eine Diskussion über die angemessene Grenzziehung ist jedoch für das Hochschulmanagement

wichtiger als allgemeiner Streit über die richtige Moral. Wenn ein Konsens über die Ethik gefunden würde, könnte das diese Grenzziehung erleichtern, viel mehr würde sich dadurch aber für das Hochschulmanagement gar nicht ergeben, da diesseits der Grenze ohnehin die Eigenlogik des Hochschulsystems gilt und z. B. akademische Normen viel wichtiger sind.

### **5.5. Ethische Einsicht und richtiges Handeln**

Neben diesem grundsätzlichen Argument für Wissenschaftsfreiheit an Hochschulen gibt es noch weitere Gründe dafür, warum die Bedeutung der Ethik für das Hochschulmanagement nicht überbetont werden sollte. Selbst wenn jemand die Ethik kennt, heißt das noch nicht, dass er nach ihr handelt. Ethisches Handeln ist keine rein kognitive Angelegenheit, sondern setzt entsprechende Präferenzen voraus.<sup>14</sup> Wer ethisch handeln will, kann dies natürlich besser bei Kenntnis der Ethik und vermeidet schwere Handlungsfehler, die er bei festem Glauben an eine falsche Moral vermutlich begehen würde. Wer aber andere Handlungsmotive hat, lässt sich von diesen nicht ohne weiteres durch Kenntnis des ethisch Richtigen abbringen. Gerade Wissenschaftler können stark intrinsisch (und natürlich auch extrinsisch) motiviert sein, die Wahrheit zu finden und intensiv zu forschen, so dass sie selbst die Kenntnis von ethischen Grenzen nicht davon abhalten würde. Rechtliche Sanktionen oder auch ein gutes Hochschulmanagement können dies eher und sicherer erreichen. Wenn das Ziel von Ethik also vor allem richtiges Handeln ist bzw. gute Handlungsergebnisse, ist die perfekte ethische Einsicht dafür weder zwingend notwendig noch überhaupt das beste Mittel.

Entsprechend ist es auch keineswegs sicher, dass Forschung und Lehre zur Ethik tatsächlich das Verhalten bessern. Dies gilt umso mehr, wenn bzw. da und solange die Ethik nicht zweifelsfrei feststeht und die wissenschaftliche Beschäftigung mit ihr vielleicht mehr Zweifel erzeugt und recht gute moralische Überzeugungen zerstört als bessere moralische Ansichten und vor allem Handlungen hervorzubringen.

## **6. Fazit**

Nach Vorstellung der Ebenen des Hochschulmanagements, der dafür relevanten Arten von Normen und möglichen Betrachtungsweisen wurde im fünften Kapitel, insbesondere in Abschnitt 5.4., die Bedeutung der Suche nach der richtigen Moral bzw. Ethik für das Hochschulmanagement relativiert. Wenn Hochschulen überhaupt ethisch gerechtfertigt sind, benötigen sie einen nicht zu kleinen Handlungsspielraum, was einen ethischen Totalanspruch

---

<sup>14</sup> Vgl. Dilger (2008).

für jede konkrete Handlung ausschließt (das Argument lässt sich auch auf juristische Normen und politische Vorgaben anwenden). 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 von Hochschulen gilt.

## **Literatur**

- Bentham, Jeremy (2005): „An Introduction to the Principles of Morals and Legislation“, Whitefish (MT) [britisches Original 1789].
- Dilger, Alexander (2008): „Economics with Ethical Preferences“, in: Scherer, Andreas Georg/Patzer, Moritz (Hrsg.): „Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik“, Wiesbaden, S. 33-43.
- Dilger, Alexander (2009): „The Principle of Hiring the Best Available Academics“, International Journal of Educational Management 23(6), S. 523-532.
- Hartmer, Michael/Detmer, Hubert (Hrsg.) (2004): „Hochschulrecht: Ein Handbuch für die Praxis“, Heidelberg.
- Hume, David (1740): „A Treatise of Human Nature: Being an Attempt to Introduce the Experimental Method of Reasoning into Moral Subjects“, Vol. III: „Of Morals“, London.
- Hume, David (1751): „An Enquiry Concerning the Principles of Morals“, London.
- Küpper, Hans-Ulrich (2006): „Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche“, Stuttgart.
- Miller, Alexander (2003): „An Introduction to Contemporary Metaethics“, Cambridge (UK), Oxford und Malden (MA).
- Rawls, John (1975): „Eine Theorie der Gerechtigkeit“, Frankfurt a. M. [amerikanisches Original 1971].
- Rothbard, Murray N. (2000): „Die Ethik der Freiheit“, 2. Auflage, St. Augustin [amerikanisches Original 1982].
- Salehi, Djavid (2002): „Ethischer Relativismus“, Frankfurt a. M.
- Thieme, Werner (2004): „Deutsches Hochschulrecht“, 3. Auflage, Köln.
- von Hayek, Friedrich August (2003): „Recht, Gesetz und Freiheit“, Tübingen [britisches Original 1973-1979].
- Weber, Max (1904): „Die ‚Objektivität‘ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis“, Archiv für Sozialwissenschaft und Socialpolitik 19(1), S. 22-87.

Bisher erschienen:

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

- DP-IO 7/2012** Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements  
*Alexander Dilger*  
Juli 2012
- DP-IO 6/2012** The Impact of Physical Attractiveness on the Popularity of Female Tennis Players in Online Media  
*Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp*  
Juni 2012
- DP-IO 5/2012** Förderung von Wissenschaft zu nationalen und europäischen Fragen  
*Alexander Dilger*  
Mai 2012
- DP-IO 4/2012** Untersuchung von Indikatoren zur Qualitätsmessung von Reitschulen in Deutschland  
*Stephanie Kiefer*  
April 2012
- DP-IO 3/2012** Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz  
*Alexander Dilger*  
März 2012
- DP-IO 2/2012** Socio-Demographic Characteristics and Human Capital of the German Federal Government's Members  
*Katrin Scharfenkamp/Alexander Dilger*  
Februar 2012
- DP-IO 1/2012** Die Zitationshäufigkeit als Qualitätsindikator im Rahmen der Forschungsleistungsmessung  
*Harry Müller*  
Januar 2012
- DP-IO 12/2011** Ein Forschungsleistungsranking auf der Grundlage von Google Scholar  
*Alexander Dilger/Harry Müller*  
Dezember 2011
- DP-IO 11/2011** Besonderheiten der Bewerbung um Promotionsstellen und -gelegenheiten  
*Alexander Dilger*  
November 2011
- DP-IO 10/2011** 1. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp*  
Oktober 2011
- DP-IO 9/2011** Corporate Governance and Employee Power in the Boardroom  
An Applied Game Theoretical Analysis  
*Benjamin Balsmeier/Andreas Bermig/Alexander Dilger/Hannah Geyer*  
September 2011
- DP-IO 8/2011** Ein Ranking von Hochschulen und (Bundes-)Ländern am Beispiel der Betriebswirtschaftslehre  
*Harry Müller/Alexander Dilger*  
August 2011
- DP-IO 7/2011** Befragung der Kommission Hochschulmanagement zu VHB-JOURQUAL

*Alexander Dilger*  
Juli 2011

- DP-IO 6/2011** Director Interlocks and Executive Turnover in German Public Corporations  
A Hazard Analysis for the Period from 1996 to 2008  
*Benjamin Balsmeier/Achim Buchwald/Alexander Dilger/Jörg Lings*  
Juni 2011
- DP-IO 5/2011** Personalökonomik  
Stärken, Schwächen und ihr Platz in der Personalwirtschaftslehre  
*Alexander Dilger*  
Mai 2011
- DP-IO 4/2011** Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg  
Eine empirische Untersuchung  
*Christian Lehmann*  
April 2011
- DP-IO 3/2011** Welche Unternehmen berufen Vorstandsvorsitzende und andere Vorstände als externe  
Kontrolleure?  
Eine empirische Analyse der Präsenz von externen Vorständen in den Aufsichtsräten  
deutscher Großunternehmen  
*Achim Buchwald*  
März 2011
- DP-IO 2/2011** Hat Julia aufgrund ihres Vornamens Wettbewerbsvorteile gegenüber Ayse und  
Chantal? Ein Experiment auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt  
*Laura Lütkenhöner*  
Februar 2011
- DP-IO 1/2011** Die dunkle Seite der Gerechtigkeit  
*Alexander Dilger*  
Januar 2011
- DP-IO 3/2010** On the Overconfidence-Effect in Teams  
*Hanke Wickhorst*  
Dezember 2010
- DP-IO 2/2010:** Leistung, Identifikation oder die Unsicherheit über den Spielausgang – was zählt  
wirklich? Relevante Einflussfaktoren auf die Zuschauerzahlen in der Basketball-  
Bundesliga  
*Hannah Geyer*  
November 2010
- DP-IO 1/2010:** A Citation Based Ranking of German-speaking Researchers in Business  
Administration with Data of Google Scholar  
*Alexander Dilger/Harry Müller*  
Oktober 2010



Herausgeber:  
Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

