

## **Zehn Gebote für die Hochschule.**

### **Vom Sinn einer Hochschulethik, die sich auf die klassisch ethischen Prinzipien des Dekalogs beruft.**

Elisabeth Jünemann

Wer zu weit weg ist von der Hochschule, um sich die Notwendigkeit einer verlässlichen Hochschulmoral vorzustellen, dem sei wärmstens empfohlen, in das Lied „Staatsexamen“ der Gruppe silkship reinzuhören. Da wird - durchaus auch im Rahmen uni-interner Feierstunden - das Studium auf´s Korn genommen – von der Immatrikulation bis zur Prüfung. Zum Beispiel die Prüfung, immerhin der als besonders riskant empfundene Moment im Leben einer Studentin oder eines Studenten:

„Eines Tages ist´s soweit, der Höhepunkt der Qual: Du musst ins Landesprüfungsamt! ...

„Du wartest 2,3,4,5 Stunden im engen Treppenhaus.

Während der Anmeldung bricht regelmäßig Massenpanik aus;

auch Deine scheitert kläglich und es herrscht betroffene Stille:

Du hattest Deinen Schein nicht ernsthaft in einer Klarsichthülle!?

Beim zweiten Anlauf, da bist Du dann besser präpariert

und hast die Formulare, wie auf dem Foto, ordnungsgemäß mit der Heftflasche auf der linken Seite sortiert...“<sup>1</sup>

Mit viel Charme wird da besungen, was Studierende (wie Lehrende, die aber hier nicht im Mittelpunkt der Überlegung stehen) zunehmend empfinden, wenn sie an ihre Hochschule denken: Zweifel daran, dass ihnen die Rahmenbedingungen gerecht werden. Zweifel daran, dass ihnen der Hochschulalltag gut tut.

Das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Bildungsorganisation Hochschule schwindet. Dabei geht es nicht oder nur selten um das persönliche Zutrauen, das man mit der Zeit den Menschen, die verantwortlich sind für das Funktionieren, entgegen bringt. Es gibt heute nicht weniger gute Menschen unter den Dekanen und Rektoren, Kanzlern und Verwaltungsleitern als früher. Und die verspielen heute auch nicht leichtfertiger als früher das Vertrauen, das man in sie gesetzt hat. Es geht um das Vertrauen in die Verlässlichkeit des ganzen Systems, des Bildungssystems und des Hochschulsystems, in die Verlässlichkeit der Organisation, in ihre Transparenz, ihre Berechenbarkeit.<sup>2</sup> Das schwindet. Es geht um das Vertrauen in die

---

<sup>1</sup> Man muss es hören: <http://www.silkship.de/musik/>

<sup>2</sup> Im Englischen werden die unterschiedlichen Arten des Vertrauens sprachlich unterschieden als „confidence“ und „trust“. Niklas Luhmann erklärt das Vertrauen, das als „confidence“ bezeichnet wird, als die Erwartung, dass etwas in meinem Sinne passiert, ohne dass ich selbst damit zu tun habe oder es gezielt zu meinen Gunsten geschieht. „Trust“ ist dagegen das Vertrauen, das meinem Gegenüber mein Wohlergehen am Herzen liegt und er sich entsprechend verhält. Vgl. dazu N. Luhmann, Vertrauen, Stuttgart 2000, 47ff.

Organisation, in die Rahmenbedingungen, die die Handlungen dort bestimmen, in die „Spielregeln“, die die „Spielzüge“ bestimmen.

Vertrauen der Menschen in eine Organisation, das Vertrauen der Studierenden (und der Lehrenden) in die Hochschule, entsteht da, wo eine deutliche und verlässliche Werte-Orientierung auszumachen ist. Vertrauen entsteht da, wo deutlich und verlässlich kommuniziert wird, worum es geht und wie das geht, worum es geht. Werte zu setzen und für ihre Wirksamkeit zu sorgen, das ist Sache der Führung. Die Bewegung in der Organisation entsprechend zu steuern und die Rahmenbedingungen und Spielregeln entsprechend zu gestalten, das erwartet man von Führung.<sup>3</sup>

Vertrauen in die Führung von Organisationen baut stets auf das erfolgreiche Funktionieren des Kerngeschäfts. Vertrauen in die Hochschule baut auf deren Bildungsleistung. Vertrauen in Organisationen baut aber immer auch auf eine einsehbare und universalisierbare Moral, die Gutes vom Bösen und Gerechtes vom Ungerechten unterscheidet. Vertrauen in die Universität, die Fachhochschule, die staatliche, die private, die kirchliche, baut, gerade in einer Zeit, in der die Bildungsleistung zunehmend schwieriger zu über- und zu durchschauen ist, auch auf eine deutliche moralische Orientierung. Entscheidungen der Leitung werden daher zum Risiko, wenn sie nicht einer doppelten Logik standhalten – der Logik des Systems, für die die Organisation steht, der Logik der Bildung und der Logik einer universell gültigen Moral, die sich eben nicht als Partialinteresse versteht, sondern die allen Beteiligten als allgemeingültiges Regelwerk nachvollziehbar ist.

## **Worum geht es?**

### **Verlässliche Vorstellung vom Guten und Gerechten, die der Hochschule Orientierung gibt**

Ein Blick auf die Wirtschaft – Hochschulen sind, auch wenn sie für das Funktionieren des Systems Bildung und nicht für das Wirtschaftssystem sorgen - mittelständische Unternehmen<sup>4</sup> - und ihre Organisationen ist hilfreich: Auf die Frage nach einer ethisch verantwortlichen Unternehmensführung reagiert man dort nicht erst seit der Finanzkrise (aber seither bemüht) mit einem „Compliancemanagement“<sup>5</sup> Das heißt, Wirtschaftsunternehmen verpflichten sich freiwillig, ein System einzurichten, das

---

<sup>3</sup> Vgl. E. Jünemann, Führungskompetenz & Professionsethik, in: H. Gärtner/ E. Jünemann/ Th. Schmidt/ M. Wichmann (Hg.), Norbert Schuster. Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, Freiburg 2007, 317-334..

<sup>4</sup> W. Zimmerli/ Ch. Schlimok, Universität als Marke? Corporate Design an der BTU Cottbus, in: Forschung und Lehre, 12/ Dezember 2009; <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=3553>; vgl. dazu auch „Unternehmen Hochschule“, in: <http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/1172137670.pdf>;

<sup>5</sup> Vgl. dazu: Monika Roth, Compliance. Begriff, Bedeutung, Beispiele, Basel 2000.

gewährleistet, dass sich alle Mitarbeiter auf festgelegte rechtliche, moralische und ethische Rahmenbedingungen verpflichten. Eine Strategie, mit der man erreichen will, dass sich für die Organisation – und alle Beteiligten, die Kunden wie die Mitarbeiter, aber auch die Geschäftspartner usf. – das Risiko, unfair behandelt zu werden, mindert. Um wirklich glaubwürdig zu sein und auch einen entsprechenden Eindruck zu vermitteln, muss man über die allgemein rechtlichen, eigentlich selbstverständlich einzuhaltenden Regeln hinausgehen. Jetzt werden Werte kommuniziert. „Diese Werte sind uns wichtig.“ Man legt sich fest: „So erreichen wir, was uns wichtig ist!“ Strukturelle und habituelle Konsequenzen der Werte, „Standesregeln“ und Verhaltenskodizes (Codes of Conduct“) werden kommuniziert. Die Einhaltung dieser Aussagen können Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre nicht vor Gericht einklagen; aber Organisationen bieten, wenn sie ihnen zuwiderhandeln, freiwillig Ansatzpunkte für massive Kritik und auch Sanktionen, intern wie extern. Unternehmen verankern solche Selbstverpflichtungen immer stärker in ihrer Organisationsstruktur.

Was da für Organisationen der Wirtschaft gilt, das scheint auch für Hochschulen zu gelten. Es gibt ein Bedürfnis, nach innen und nach außen zu klären, wie es in dieser Hochschule zugeht. Oder umgekehrt: Es gibt das Bedürfnis, zu wissen, wie es in dieser Universität bzw. dieser Fachhochschule, zugeht. Das motiviert uns schließlich seit Jahren, mühsame Leitbildprozesse zu entwickeln<sup>6</sup> und Leitbilder zu schreiben. Kaum eine Hochschule, die nicht Wert darauf legen würde, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen – und eine Rahmenstruktur, die das ermöglicht.

Darum beschäftigt sich Hochschulleitung neben dem, was das Kerngeschäft an Kompetenz verlangt, auch noch mit der Frage nach ihren genuinen Werten und ihren strukturellen und habituellen Konsequenzen. In einer Organisation müssen sich, soll es da verlässlich zugehen, wenigstens die Leitungspersonen für die Frage nach entsprechenden Strategien interessieren. Niklas Luhmann formuliert das so: „Trotz aller Bemühung um Organisation und rationale Planung kann nicht alles Handeln durch sichere Voraussicht seiner Wirkung geleitet sein. Es bleiben Unsicherheiten zu absorbieren und es muss Rollen geben, denen diese Aufgabe in besonderem Maße obliegt.“<sup>7</sup>

Wie alle sozialen Organisationen produzieren auch Hochschulen Unsicherheiten, Kontingenzen<sup>8</sup>. Zum Beispiel eine Katholische Hochschule: Mehrere Systeme funktionieren hier – oder eben auch nicht. Hier werden junge Menschen gebildet, hier wird gelernt und gelehrt. Hier wird verwaltet und gewirtschaftet. Hier geht es aber auch um Glauben und

---

<sup>6</sup> Vgl. E. Jünemann, „Wir brauchen ein Leitbild!“, in: Lebendige Seelsorge 54 (2003) 298-304,

<sup>7</sup> Vgl. N. Luhmann, Vertrauen, Stuttgart <sup>4</sup>2000, 30.

<sup>8</sup> Kontingenz bezeichnet Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen. Vgl. N. Luhmann: Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M. 1993.

Religion. Diese Komplexität macht die Hochschule funktionstüchtig und, weil sie mit Uneindeutigkeit verbunden ist, gleichzeitig riskant. Die Studentin, die hier ihr Studium beginnt, fragt sich: „Was wird hier geschehen?“ „Was wird mir geschehen?“ Ihre Frage könnte aus der einen Systemperspektive so beantwortet werden und aus der anderen so. Aus der Perspektive der Bildung möglicherweise anders als aus der der Ökonomie. „Das fördert die Lehre“ – „Das ist nicht bezahlbar.“ Oder aus der Perspektive der Religion: „Dient das dem Heil des jungen Menschen?“ Die Studentin sorgt sich, die Dozentin auch, wenn sie an das Hochschulmanagement denkt. Erwartungsungewissheit und Enttäuschungsgefahr, Risiken, Kontingenzen – sie verunsichern; auch an Orten wie Hochschulen. Unsicherheit will nicht einfach ausgehalten werden, sie drängt permanent nach Be- und Verarbeitung.

Diese Risiken zu bearbeiten, Risiken zu managen – das ist eine Rolle, die die Moral übernimmt.<sup>9</sup> Ethik und Moral sind dazu da. Sie bearbeiten Verhaltensunsicherheiten, die als riskant erlebt werden – überall dort, wo die Frage nach dem, was für den Menschen als Menschen gut ist und ihm gerecht wird, eindeutig beantwortet wird. Und reflektierte Ethik wird da notwendig, wo im allgemeinen Reden von Werten und im Denken über Gerechtigkeit, im allgemeinen Diskurs der Moralen<sup>10</sup> von gültigen – und das heißt auch von öffentlich verargumentierbaren - Kriterien für die verlässliche Unterscheidung von „verantwortbar“ und „unverantwortbar“ gesprochen wird. Risikomanagement durch Moral geschieht dort, wo das Complymentmanagement ein Moralprogramm – nach Beteiligung aller Betroffenen - vorhält, nach dem verbindlich das eine als „gut“ geachtet, das andere als „ungerecht“ identifiziert und missachtet wird.<sup>11</sup>

Es gibt keine eindeutige, allgemein gültige Antwort auf die Frage nach dem Gerechten, sondern Antworten; es gibt nicht die eine Moral, sondern (auch wenn sich selbst das Microsoft-Office-Rechtschreibprogramm dagegen sträubt) Moralen. An einem Ort, an dem, wie in einer Hochschule, viele Kulturen, Religionen, Generationen, Berufe zusammenkommen, gibt es viele Programme, unterschiedliche moralische Programme. Zunächst nebeneinander und spätestens dann, wenn die verschiedenen, miteinander konkurrierenden Moralvorstellungen in einer konkreten Situation aufeinander treffen (in der Sitzung des Verwaltungsrates wie in der Dozentenkonferenz oder im Studierendenparlament), treten Moralen und Moralprogramme gegeneinander an. Moral

---

<sup>9</sup> Im Folgenden steht für sozial verbindliche Verhaltensmuster, die sich in der Praxis bewährt haben, für die tatsächlich (in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlichen) gültigen und befolgten Sitten, Gewohnheiten, Bräuche, Konventionen der Begriff „Moral“; für die wissenschaftliche Reflexion der Moral steht der Begriff „Ethik“.

<sup>10</sup> Vgl. dazu M. Schramm, Ökonomische Moralkulturen. Die Ethik differenter Interessen und der plurale Kapitalismus, Marburg 2008.

<sup>11</sup> Vgl. zur Unterscheidung der Moral in Achtung/ Missachtung die systemtheoretische Sicht Luhmanns: N. Luhmann, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt 1990.

braucht daher kritische Reflexion, eben Ethik – und: Personen, die dafür stehen, dass sie statt findet. Personen, die die basalen Entscheidungen treffen, auch die für ein Moralprogramm. Personen, die normativ Standards festlegen.

Darum geht es: Um eine verlässliche Vorstellung vom Guten und Gerechten und davon, wie dies in der Hochschule zu konkretisieren wäre. Es geht um Hochschulleitung, die in der Logik dieser Moral der Organisation Orientierung gibt. Um ein Compliancemanagement, das diese Orientierung in der konkreten Universität bzw. Fachhochschule, strategisch und operativ umsetzt und damit Werte wirksam werden lässt.

### **Wie geht das, worum es geht?**

#### **Weisungen zur Freiheit aus jüdisch-christlicher Überzeugungsgeschichte<sup>12</sup>**

Begründete und verlässlich orientierende Vorstellungen des Guten und Gerechten halten Religionen vor; zum Beispiel und vor allem die jüdisch-christliche Tradition: Am Anfang der Geschichte Gottes mit den Menschen steht da die Befreiung, die neue Freiheit. Am Anfang steht die Erfahrung eines Gottes, der sein Volk befreit, und das Volk, das sich von Gott in die Freiheit führen lässt, auf sein Wort hin: „Es sprach der Herr: Ich habe das Elend meines Volkes in Ägypten gesehen, und ihre laute Klage über ihre Antreiber habe ich gehört. Ich kenne ihr Leid. Ich bin herabgestiegen, um sie der Hand der Ägypter zu entreißen und aus jenem Land hinauszuführen in ein schönes, weites Land, in ein Land, in dem Milch und Honig fließen ...“ (Ex 3,7-8) Auf Gottes Wort hin brach das Volk auf in die Freiheit. Ein riskanter Aufbruch, ein Aufbruch in eine neue, unsichere Zukunft, in eine Freiheit, mit der nicht leicht umzugehen ist, in der sich noch keiner geübt hat.

Das Volk Israel stellt sich der neuen, riskanten Freiheit. Risiko – lateinisch „riscare“, das heißt Klippen umschiffen; spanisch „arrisco“, das heißt Wagnis, Gefahr; arabisch „rizq“, das heißt Lebensunterhalt, der von Gott und dem Schicksal abhängt –, „Risiko“ hängt also schon etymologisch mit Gott zusammen. Man geht den Weg in die Freiheit auf die Verheißung Gottes hin, der sich erklärt als der befreiende Gott. Das Volk Israel hat das erfahren: Man hält die geschenkte Freiheit nicht durch Freiheit beschneidende Sicherheiten, nicht durch Beobachten und Bewachen, nicht durch Kontrollieren und Reglementieren. Die Herrschaft der einen über die anderen führt nach Ägypten zurück, in die Sklaverei, in die Unfreiheit, in die Gottesferne. Es gibt einen anderen Weg. Gott hat ihn seinem Volk gewiesen: 10

---

<sup>12</sup> Vgl. dazu: Elisabeth Jünemann, Logisch führen? Dekalogisch führen! Zehn Gebote für das Compliance Management, in: U. Meier/ B. Sill (Hg.), Führung. Macht. Sinn, Regensburg 2010, 432-446.

Wegweisungen in ein freies Leben. 10 Gebote, die Anweisung geben zum Schutz von 10 sensiblen Freiheitsräumen in 10 Situationen riskanter Freiheit.<sup>13</sup>

Vor 3000 Jahren, nach dem Auszug aus Ägypten, in der Situation neuer und unbekannter Freiheiten und ihrer Risiken waren die 10 Gebote Weisungen für das kleine Volk Israel, das sich auf den Weg macht, das von Gott verheißene Leben in Freiheit zu leben. Auch heute, in einer multioptionalen Gesellschaft, in der Situation immer größerer Freiheiten und ihrer Risiken, können die 10 Gebote Weisungen sein für Organisationen, die sich auf den Weg machen, das von Gott geschenkte Leben in Freiheit zu leben.

Wie orientieren die 10 Gebote des Alten Testaments Hochschulen in riskanten Zeiten und riskanten Situationen in Richtung „Freiheit“ – Freiheit für die Hochschule, Freiheit für Menschen, die in der Hochschule arbeiten, lernen und lehren?<sup>14</sup>

### **1. Gebot: Du sollt neben mir keine anderen Götter haben.**

Ich bin – so eröffnet Gott seine Freiheitsverfassung – Jahwe, dein Gott, der ich dich aus Ägyptenland aus der Knechtschaft geführt habe ...“ (Ex 20,2). Das befreite Volk wird diese Freiheit nicht aufs Spiel setzen. Israel weiß, es gibt viele Götter, andere Götter. Aber Israel „kennt keine anderen Götter“. Israel ist das von Jahwe befreite Volk. Wenn Israel andere Götter kennt (mit ihnen intim wird), dann setzt es andere Erfahrungen neben die der Freiheit und verspielt damit seine Freiheit.<sup>15</sup>

Es geht daher um den Freiheitsraum: Identität.

Denn Identität heißt, sich entscheiden und abgrenzen können von dem, was zu einem gehört und was nicht. Identität muss verifiziert werden und kommuniziert werden können.

Jede Hochschule hat ihre Identität, eine Identität, die sie erkennbar macht und unterscheidbar von anderen. Die WHU spezialisiert sich zum Beispiel auf „Management Education“ und beschreibt ihre Identität so: „Bei all ihren Leistungen folgt die WHU ... – Otto Beisheim School of Management einem auf Exzellenz hin orientierten Leitbild. Unser Claim "Excellence in Management Education" unterstreicht diesen Anspruch. Erreicht wird unser

---

<sup>13</sup> Vgl. zur Exegese des Dekalogs zum Beispiel: R. Dillmann, Die Freiheit bewahren. Anmerkungen zum Dekalog aus exegetischer Sicht, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die Zehn Gebote - Orientierung für gerechte Strukturen. Für eine menschenwürdige Kultur in wirtschaftlichen, sozialen und politischen Organisationen, Paderborn 2009.

<sup>14</sup> Vgl. zum folgenden vor allem: E. Jünemann, Gerechtigkeit um der Freiheit willen. Die zehn Gebote des Alten Testaments zum Schutz von Freiheitsräumen, in: K.H. Kronawetter/ M. Langer (Hg.), Von Gott und der Welt. Ein theologisches Lesebuch, Regensburg 2008; E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen. Für eine menschenwürdige Kultur in wirtschaftlichen, sozialen und politischen Organisationen, Paderborn 2009.

<sup>15</sup> Die in diesem Zusammenhang nur sehr kurzen exegetischen Einführungen beziehen sich jeweils auf. R. Dillmann, Die Freiheit bewahren. Anmerkungen zum Dekalog aus exegetischer Sicht, in: E. Jünemann/ G. Kilz (Hg.), Die zehn Gebote. Orientierung für gerechte Strukturen, Paderborn 2009, 10-28.

Exzellenz-Anspruch durch die Motivation und Leidenschaft (Passion) aller Beteiligten, ihr Plädoyer zur sozialen Verantwortung (People) und das Bekenntnis zum Prinzip der Leistungsorientierung (Performance).“<sup>16</sup> Die Ludwig-Maximilians-Universität München zum Beispiel ist ausgewiesen als „exzellent“ in der Forschung. Sie sieht sich als „eine der führenden Universitäten in Europa mit einer über 500-jährigen Tradition. Unseren Erfolg in der Exzellenzinitiative nutzen wir, um das Profil der LMU als forschungsstarke „universitas“ in den nächsten Jahren zu schärfen und unsere Position international weiter auszubauen.“<sup>17</sup> Die Katholische Hochschule NRW zum Beispiel ist katholisch. Das steht, so identifiziert sie sich, „für praxisorientierte Lehre und Forschung sowie für Persönlichkeit und Professionalität, die sich auf dem Welt- und Menschenbild des christlichen Glaubens gründen.“<sup>18</sup> Diese Hochschule bindet sich an die christliche Religion und verpflichtet sich damit dem Gebot der Nächstenliebe<sup>19</sup>. Am Programm der Rückbindung hängen Außenperspektive (die sozialen Anforderungen: „Was kann ich da erwarten?“) und Innenperspektive (die Selbstansprüche: „Was müssen wir leisten?“). Am Programm der Rückbindung ist die Hochschule identifizierbar, ist ihre Wertekultur messbar.

Diese Identität der Hochschule ist zu verankern – habituell durch die Bereitschaft aller Hochschulangehörigen, sich persönlich auseinanderzusetzen mit der Identität der Organisation; strukturell zum Beispiel durch einen Internetauftritt, der deutlich Auskunft gibt über Sinn und Ziel der Hochschule, über die Konsequenzen, die das, für die Struktur und Kultur der Hochschule hat, verlässlich nach innen und nach außen.

## **2. Gebot: Du sollst den Namen Deines Herrn nicht missbrauchen.**

Weil Gott definiert ist als der, der befreit, und weil Israel das von Gott befreite Volk ist, verbietet das 2. Gebot dem Volk Israel alle denkbaren Pervertierungen der Freiheitsmacht – sonst verspielt es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Integrität.

Denn Integrität ist die Selbstübereinstimmung mit den Werten, denen man sich verpflichtet hat. Integrität als Übereinstimmung mit der Identität muss immer wieder gesucht, muss unter sich verändernden Bedingungen gewahrt und gesichert werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.whu.edu/cms/>

<sup>17</sup> Vgl. [http://www.uni-muenchen.de/forschung/projekte/lmu\\_excellent/index.html](http://www.uni-muenchen.de/forschung/projekte/lmu_excellent/index.html)

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.katho-nrw.de/katho-nrw/hochschule/profil/>

<sup>19</sup> Vgl. dazu: E. Jünemann/ W. Wertgen (Hg.), Organisierte Nächstenliebe. Was das soziale Handeln der Kirche ausmacht, Magdeburg 2009; E. Jünemann, Es ist, was es ist, sagt die Liebe. Zum spezifischen Profil der kirchlichen Liebestätigkeit, in: B. Nacke (Hg.), Orientierung und Innovation, Freiburg 2009, 250-269.

Es geht in der Hochschule darum, eine Integrität zu wahren, die Vertrauen verdient, weil sie – gegen ein ethisches „anything goes“<sup>20</sup>, das alles für möglich erklärt, wenn es sich nur verkauft – nach außen und nach innen für das gewählte moralische Programm (ein) steht. Das ist Sache der Organisation wie Sache der Person, vor allem der Leitungsperson.<sup>21</sup>

Hochschulen werden sich um ihrer Integrität willen immer wieder ihrer Identität vergewissern: Sie initiieren Struktur- und Kulturentwicklungsprozesse, die ihre Identität immer wieder neu über- und umsetzen. Sie überprüfen und sichern die Übereinstimmung von kommunizierter und gelebter Identität, von Vision und Realität; zum Beispiel die Universität Innsbruck, sie „ist überzeugt, dass die Gesellschaft leistungsfähige, nachdenkliche und mutige Universitäten benötigt. Deshalb ist sie bereit, sich in den Bestimmungen der Satzung, in den Kompetenzen auf Instituts-, Fakultäts- und Universitätsebene und in den Einzelentscheidungen ihrer Organe an ihrem Leitbild zu orientieren und, wenn nötig, dieses Leitbild selbst zu überdenken und weiter zu entwickeln.“<sup>22</sup> Wenn nötig, unterbrechen sie Prozesse, um hemmende Strukturen zu verändern und neue Wege suchen.

### **3. Gebot: Achte auf den Feiertag. Halte ihn heilig.**

Wenn Israel den Sabbat auch unter schwierigen Bedingungen, im Exil, als Tag der Befreiung feiert und als Tag der Ruhe hält, dann stützt es eine Zeit- und Lebensordnung, die dem Menschen gut tut – und stärkt seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Heilige Zeit.

Das heißt, es muss gesicherte Zeiträume geben, die nicht funktional schon wieder verzweckt sind. Eine gemeinsame „heilige Zeit“ ermöglicht Arbeitsruhe, Gemeinschaft und (im gemeinsamen Feiern des christlichen Sonntags) Identität.

Menschen haben das Bedürfnis nach einer verlässlichen „Freizeit“, einer Zeit, in der Ruhe möglich ist, in der aber auch, wenn sie als gemeinsame freie Zeit mit anderen Menschen gesichert ist, Gemeinschaft und gemeinschaftliche Aktivitäten möglich sind. Die christliche Tradition stärkt dieses Bedürfnis und seine Erfüllung gesellschaftlich durch die Einrichtung des Sonntags – als Tag der sozialen Ruhe, als besonderen Tag in der Zeit- und Lebensordnung, der immer wieder neu zu gestalten und erfahrbar zu machen ist. Auch im Hochschulbereich. Das wird zum Beispiel dort deutlich, wo der Leiter des Kirchlichen

---

<sup>20</sup> Vgl. E. Jünemann, Kirchlich-sozial. Dem Himmel und der Erde verpflichtet, in: W. Boscheinen/ H. Nitsche (Hg.), Freude und Hoffnung. 40 Jahre Pastoralkonstitution, Bad - Honnef 2005, 181-201.

<sup>21</sup> Vgl. dazu U. Hemel, Ohne Werte geht es nicht, in: neue caritas, 3/2008, 9-12, 12: „Tue das, was Du sagst, und sage das, was Du tust“. Hemel beschreibt so eine für Führungspersonen notwendige Integrität; ders., Wert und Werte: Ethik für Manager, München <sup>2</sup>2007.

<sup>22</sup> Vgl. dazu den Auftritt der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck <http://www.uibk.ac.at/fakten/leitbild/>



Dienstes in der Arbeitswelt das Präsidium der Leibniz Universität Hannover bittet, die Sonntagsöffnung in der Unibibliothek zurückzunehmen: „Anforderungen an Studierende sollten so gestellt sein, dass sie in der Zeit von Montag bis Samstag erfüllt werden können. Zu bedenken geben möchten wir auch, dass viele der heute Studierenden später in leitenden betrieblichen Positionen verantwortlich für den Zeitrhythmus anderer sind. Soziale Kompetenz während des Studiums erwerben, bedeutet u. E. in diesem Zusammenhang auch, um die gesellschaftliche und sozialpsychologische Bedeutung kollektiver Freiräume zu wissen und sie zu verteidigen. Unsere Gesellschaft braucht verlässliche Zeitstrukturen. Wir möchten Sie deshalb bitten, Ihre Entscheidung zu überdenken und die Öffnung der Universitätsbibliotheken an den Sonntagen zurückzunehmen.“<sup>23</sup>

#### **4. Gebot: Ehre Deinen Vater und Deine Mutter.**

Das Gebot richtet sich an den israelitischen Hausvater und hat dessen Verhalten gegenüber seinen alt gewordenen Eltern im Auge. Wenn das Volk Israel solidarisch das (Über-) Leben derer sichert, die bisher das Überleben der Kinder gesichert hatten, jetzt aber auf sie angewiesen sind, sichert es seine eigene Nachhaltigkeit – und seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Generationensolidarität.

Generationen haben ihre je eigenen Chancen, die zu nutzen sind und je eigene Risiken, die zu erkennen und zu bearbeiten sind – im generationenübergreifenden solidarischen Austausch, in dem die Vorteile aller Altersstufen genutzt werden können

In Hochschulen gilt Generationensolidarität für die Mitarbeitenden in Lehre und Verwaltung. Das heißt, den Wert der Arbeit der Älteren deutlicher zu sehen und zu honorieren. Das heißt aber auch, die Bereitschaft älterer Mitarbeiter zu einem entsprechend innovationsoffenem flexiblen Verhalten zu erwarten. Der Hinweis auf das Alter schützt nicht vor dem Erlernen neuer Theorien und Methoden. Er bringt allenfalls auf die Idee, Strukturen bereit zu stellen, die das Erlernen und Einüben neuer Verfahren für ältere Mitarbeiter ermöglichen, erleichtern und auch dazu motivieren.

In Hochschulen gilt Generationensolidarität aber auch für die Studierenden. Montagsfrüh sind zum Beispiel im Hauptgebäude der Münchner Universität Hunderte älterer Menschen auf dem Weg zu den Hörsälen. Der Anteil der über Sechzigjährigen unter den gut 40.000 Gasthörern an deutschen Universitäten hat in den letzten zehn Jahren verdoppelt. Das führt, erklärt der Lehrstuhlinhaber für Systematische Theologie und Ethik an der LMU in München, F.W. Graf, im Vorlesungsbetrieb zu Veränderungen: Ein Student der Kunstgeschichte

---

<sup>23</sup> Personalratsblatt Leibniz Universität Hannover 4/2007 Vgl. <http://www.uni-hannover.de/pr/infoarchiv/Info4-07.pdf>

erwartet von einer Vorlesung über die Kunst der Renaissance anderes als eine Seniorenstudierende, die weder die Zeitknappheit, noch den Leistungsdruck in zunehmend verschulden Studiengängen kennen. Der eine sucht sich die entscheidenden Grundlagen für eine spätere Berufstätigkeit zu erarbeiten, wohingegen die andere den nächsten Besuch in der Alten Pinakothek vorbereiten will. Im theologischen Hörsaal wollen die Jüngeren Pfarrer oder Religionslehrer werden, und da sie eines Tages ein durchaus schweres Examen ablegen müssen, sind sie an viel Information und prägnanter Problemanalyse interessiert. Die Älteren hingegen erhoffen sich hier oft religiös fundierte Lebenssinndeutung, eine allgemeine Einführung in die Frage, wozu denn Religion und Christentum gut seien. Dies sind hier wie dort legitime, aber eben höchst unterschiedliche Interessen und Erwartungen. Das Kunststück, in derselben Lehrveranstaltung sowohl Interessierten jenseits der siebzig als auch jungen Hauptfachstudierenden gerecht zu werden, gelingt nur Einzelnen.<sup>24</sup>

## **5. Gebot: Du sollst nicht morden.**

Wenn Israel sich dem Schutz des Lebens verpflichtet, vor allen Handlungen schützt, die direkt oder indirekt das Leben anderer Menschen gefährden, schützt es damit seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Körperliches und geistiges Leben.

In alttestamentlicher Tradition ist der Mensch als Mann oder Frau Körper (bazár), Geist und Psyche (néfesch) und er hat den Geist Gottes“ (rúach), eine „Seele“ – in allen diesen Dimensionen ist Leben zu respektieren.

Strukturen, die entsprechend dieser alttestamentlichen Sicht des Lebens zu einer Haltung motivieren, die das eigene körperliche und geistige Leben und das der Mitmenschen fördern und schützen, um so eine Kultur des Lebens zu schaffen – die sind in der Hochschule unterschiedlich ausgeprägt: Dass der Mensch neben geistiger Aktivität körperliche Herausforderung braucht, findet breite Zustimmung. Der Campussport der Uni Köln bietet vom Tanzen bis zum Kampfsport beispielhaft entsprechende Möglichkeiten.<sup>25</sup> Weniger selbstverständlich als die Befriedigung körperlichen Bedürfnisse – „Einen Gebetsraum? Nicht das ich wüsste... - aber wir haben ein Fitnesscenter; wir setzen halt die Prioritäten anders.“<sup>26</sup> - scheint der Respekt vor dem seelischen Bedürfnis des Menschen nach Orten und Zeiten, die die Begegnung mit Gott ermöglichen. Etliche Hochschulen lehnen einen ausgewiesenen Gebetsraum ab. Muslimische Studierende, die deutlicher und energischer als ihre

---

<sup>24</sup> Vgl. dazu F.W. Graf, Generationenkonflikte im Hörsaal: <http://www.faz.net/s/Rub1A09F6EF89FE4FD19B3755342A3F509A/Doc~E9FEEA5C536D9464BB99AE57200EF5156~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

<sup>25</sup> Vgl. <http://campussport-koeln.de/content/>

<sup>26</sup> So die Antwort eines Studenten der Uni Köln im 7. Semester

christlichen Kommilitonen ihre entsprechenden Wünsche formulieren, beten dort dann in abgelegenen Ecken.<sup>27</sup> Andere Hochschulen, wie die Frankfurter Universität oder die Fachhochschule Koblenz, kommen dem Wunsch nach: Dort gibt es einen Raum, der so eingerichtet ist, dass Menschen unterschiedlicher Religionen zum Gebet finden können und das auch tun. Einen Ort, der „Raum bietet, sich mit Leib und Seele seinem Schöpfer im Gebet zu nähern und der eigenen Seele ihr Recht zukommen zu lassen.“<sup>28</sup>

## **6. Gebot: Du sollst nicht die Ehe brechen.**

Wenn Israel das soziale Leben der Schwächeren schützt und deshalb gerade den Ehe-Vertragsbruch, der die materielle und soziale Sicherheit von Frauen legal ruiniert, negativ sanktioniert, dann schützt es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Verlässliche Vereinbarungen.

Es geht im Beispiel Ehebund nicht um Sexualität, es geht um das partnerschaftliche Verhältnis. Im Vordergrund steht das Verhältnis, das der stärkere Partner zum schwächeren Partner hat. Der Blick richtet sich auf die Angst und das Misstrauen, das vor allem der schwächere Partner haben muss, weil man ihm (legaler Weise und unter Umständen gesellschaftlich geachtet) seine Lebensgrundlage, die materielle und soziale, entziehen kann.

Die Forderung nach einer entsprechenden Verlässlichkeit, vor allem schwächeren Partnern gegenüber, gilt auch für Organisationen. Wo in einer Hochschule nach außen oder nach innen, innerhalb der Mitarbeitenden oder im Blick auf die Studierenden, davon ausgegangen werden kann, dass Vereinbarungen eingehalten und allenfalls mit beidseitiger Zustimmung gelöst werden, kann eine Vertrauenskultur aufgebaut werden, die sowohl den beteiligten Menschen als auch der Hochschule gut tut. Denn nicht zuletzt erleichtert das Vertrauen die Identifikation der Mitarbeiter, der Lehrenden und der Studierenden mit der Hochschule.

Wenig Vertrauen fördernd und im Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen wie um exzellente Studierende erfahrungsgemäß abträglich ist die Unsicherheit, ob eine Hochschule, vor allem eine private Hochschule, zukünftig Bestand hat oder von Schließung bedroht ist. Hochschulen, die an der Minimierung dieses Risikos arbeiten, gehen mit dieser Frage offensiv um. Die Zeppelin Universität in Friedrichshafen z.B. kommuniziert auf ihrer Homepage, dass sie nicht nur die mit den im Landeshochschulgesetz von Baden Württemberg vorgesehenen finanziellen Anforderungen für eine langfristige Absicherung im Rahmen der Staatlichen Anerkennung - neben einer Strukturfinanzierung für mindestens fünf

---

<sup>27</sup> Aus: philtrat nr. 88 - januar/februar 2009: [http://www.philtrat.de/volumes/88/chillout\\_area\\_statt\\_gebetsraum](http://www.philtrat.de/volumes/88/chillout_area_statt_gebetsraum)

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.uni-koblenz.de/~muslime/>. Zum RheinMoselCampus der FH Koblenz: <http://www.fh-koblenz.de/>

Jahre ist hier eine zusätzliche Ausfallbürgschaft für mindestens drei Jahre erforderlich –, voll erfüllt, sondern „unterstützt diese damit geschaffene Verlässlichkeit für Studierende wie Mitarbeiter und letztlich auch die Förderer nachdrücklich. ...“<sup>29</sup>

## **7. Gebot: Du sollst nicht stehlen.**

Wenn Israel das persönliche Eigentum des Einzelnen sichert und alle Handlungen unterbindet, die das Eigentum des anderen als dessen materielle Grundlage der Freiheit gefährden könnten, schützt es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Eigentum.

Gerechtigkeit im Zusammenhang mit Eigentum liest sich als Verteilungsgerechtigkeit, als Beteiligungsgerechtigkeit und als Chancengerechtigkeit.

Gerechtigkeit in Bezug auf das Eigentum und entsprechend dessen Wert zu betonen, hat im christlichen Europa lange Tradition. Bereits Thomas von Aquin begründet den Freiheit fördernden Wert des persönlichen Eigentums damit, dass „ein jeder mehr Sorge darauf verwendet, etwas zu beschaffen, was ihm allein gehört, als etwas, was allen oder vielen gehört“ und dass entsprechend „die menschlichen Angelegenheiten besser verwaltet werden, wenn jeder Einzelne seine eigenen Sorgen hat in der Beschaffung irgendwelcher Dinge“ (Thomas von Aquin, Summa Theologica II-II, 66, a.2). Thomas (und im Anschluss die Christliche Soziallehre) unterscheidet aber zwischen dem Erwerb des Eigentums und dessen Gebrauch. Jeder Mensch hat das Recht und die Möglichkeit (Chancengerechtigkeit) zum Erwerb von Eigentum, aber dieses Recht auf privates Eigentum ist dem gemeinsamen Recht auf Nutznießung, der „Bestimmung der Güter für alle“ (Johannes Paul II., Laborem exercens, 14) untergeordnet. Weil die Güter der Erde für alle Menschen da sind, sollen sie nicht als privates Eigentum, sondern „als Gemeinbesitz“ zum Wohl aller genutzt werden. Das Eigentum ist verbunden mit sozialen Pflichten. Bis heute gilt entsprechend für Organisationen aus allen Bereichen die verpflichtende Sorge zum Beispiel um den gerechten Lohn und um gerechte Sozialabgaben.

Die Frage nach einem gerechten Lohn muss in den Hochschulen seit dem Wechsel von der C- auf die W-Besoldung neu diskutiert werden. Während die C-Besoldung eine nach Dienstalter aufsteigende Besoldung vorsah, setzt sich die Vergütung der nach W besoldeten Professorinnen und Professoren aus einer festen, altersunabhängigen Grundvergütung und variablen Leistungsbezügen zusammen. Ziel war es, Besoldungsstrukturen einzuführen, die finanzielle Zuweisungen nicht mehr nach historisch gewachsenen Besitzständen oder

---

<sup>29</sup> Vgl. [http://www.zeppelin-university.de/deutsch/partner\\_foerderer/finanzierung.php?navid=474](http://www.zeppelin-university.de/deutsch/partner_foerderer/finanzierung.php?navid=474)

Zufälligkeiten auf die Hochschulen, Fakultäten und Fachbereiche verteilen, sondern sich an Leistungs- und Belastungsparametern ausrichten. Die konkrete Umsetzung wird allerdings als weitgehend katastrophal beurteilt, denn die Finanzierung ist schlicht nicht ausreichend. Damit kann die W-Besoldung die Erwartungen nicht erfüllen, Unzufriedenheit und Demotivation sind die Folgen.<sup>30</sup>

## **8. Gebot: Du sollst nicht falsches Zeugnis reden ...**

Wenn Israel zulässt, dass die Freiheit des Einzelnen gefährdet wird durch falsche Aussagen, die den anderen an Besitz, Leib und Leben gefährden, dann verspielt es damit die Freiheit des Volkes.

Es geht um den Freiheitsraum: Kommunikation.

Die Möglichkeit zur Kommunikation, aus der Perspektive des Senders wie aus der Perspektive des Empfängers, ist wesentliche Bedingung von Freiheit – trotz oder auch gerade in der Spannung zwischen Sender und Empfänger.

In der Hochschule ist nicht nur das Recht, auch die Pflicht zur Kommunikation und Information zu achten. Es ist wichtig, die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Hochschule kritisch zu überprüfen und unter Umständen neu zu definieren und auszubauen. Das ist sicher in kleinen, überschaubaren Hochschulen leichter möglich als in großen, aber angesichts der dezentralen, teilautonomen und individualisierten Strukturen überall anstrengend.<sup>31</sup>

Es geht zum einen nicht ohne den Aufbau verlässlicher Strukturen, die es möglich machen, Angelegenheiten (Entscheidungskriterien zum Beispiel für Leistungsbewertungen, Personalentscheidungen oder auch Konflikte) vertikal und horizontal offen zu besprechen: Strukturen der akademischen Selbstverwaltung, in deren Gremien alle Gruppen der Hochschule vertreten sind, sichern Partizipation und Beteiligung. Auch Orte und Zeiten, die ein interessiertes teilnehmendes Kommunizieren von persönlichen Angelegenheiten fördern, schaden in der Regel nicht und bewahren vor manchmal nicht ungefährlichen Gerüchten. Und es geht zum anderen nicht ohne eine entsprechende Kultur: Eine grundsätzliche Offenheit und Wahrhaftigkeit, die die Transparenz von Entscheidungen und damit auch ihr Mittragen fördert.

Eine zunehmend zentrale Rolle für eine verlässliche Kommunikation an der Hochschule spielt die Entwicklung einer IT- Struktur. Ein beachtenswerter „Leitfaden für

---

<sup>30</sup> Vgl. dazu M. Wintermantel, Die W-Besoldung - Idee und was die Politik daraus gemacht hat: <http://mueboe.de/index.php/der-che-leiter/che-themen/wirtschaftlichkeit/77-die-w-besoldung>

<sup>31</sup> Vgl. dazu [http://www.presse.uni-augsburg.de/unipress/up199704/artikel\\_14.shtml](http://www.presse.uni-augsburg.de/unipress/up199704/artikel_14.shtml)

Hochschulstrategien zur Informations- und Kommunikationsstruktur“ fordert (nicht nur, sondern benennt dazu auch Best – Practice – Modelle), dass „zur Verbesserung der Informationsversorgung und -leistung in den Hochschulen die Informations- und Kommunikationsstruktur sowie die Leistungsfähigkeit der IT- und Informationsdienstleistungen mit Hilfe gemeinsamer und einheitlicher Strategien optimiert werden“ sollen. Hauptziele sind „die Steigerung von Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit sowie Effektivität und Wirtschaftlichkeit“.<sup>32</sup>

### **9. Gebot: Du sollst nicht nach dem Haus Deines Nächsten verlangen.**

Der soziale Raum, die soziale Gemeinschaft, ist eine Lebensgrundlage für den Menschen wie für das Volk. Wenn Israel zulässt, dass es verletzt wird, verliert es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Soziale Umwelt.

Die drei Sozialprinzipien der Katholischen Soziallehre – Gemeinwohl, Solidarität und vor allem Subsidiarität – schützen die soziale Umwelt und die Beziehung zur sozialen Umwelt.

Organisationen existieren und funktionieren in ihrer eigenen Logik – gegen Einmischung von außen, gegen politischen oder wirtschaftlichen Druck zum Beispiel, müssen sie sich um ihrer eigenen Funktionsfähigkeit, um der Forschung und der Lehre willen wehren. Das heißt aber nicht, dass sie sich wie Schnecken in ihre Schneckenhäuser zurückziehen und Außenkontakte vorsichtshalber vermeiden können. Keine Hochschule kann sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigen. Immer geschieht außerhalb der Organisation etwas (seien es politische Entscheidungen oder Gesetzesänderungen, sei es das wachsende Misstrauen bei allen wirtschaftlichen Aktivitäten in Folge der Finanzkrise, seien es Aktionen der „Konkurrenz“), dem sie sich nicht verschließen kann, weil es Auswirkungen auf die eigene Funktionsfähigkeit hat. Austausch ist notwendig und liegt im allgemeinen Interesse.

Ein entsprechender Austausch zwischen den Interessen der Hochschule und denen der sie umgebenden Systeme und Organisationen ist im günstigsten Fall auszubalancieren. Im Interessenkonflikt wird möglichst solidarisch nach Lösungswegen gesucht, die weder der Organisation noch dem sozialen Umfeld schaden.

Ein Austausch zwischen Organisation und sozialer Umwelt liegt im allgemeinen Interesse. Diesen Austausch regelt das sozialetische Prinzip der Subsidiarität (Enzyklika Quadragesimo anno 79). Danach kann einerseits von außen nicht beliebig in die

---

<sup>32</sup> Leitfaden für Hochschulstrategien zur Informations- und Kommunikationsstruktur Herausgegeben von der HRK-Kommission für Neue Medien und Wissenstransfer, Mai 2006, in: Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2006: <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/261;jsessionid=37f5ce3ad7f40eabb3bd8f465a65>

Selbständigkeit der Organisation eingegriffen werden. Danach soll aber von außen Kontakt geboten und ermöglicht werden, wenn der die Organisation in ihrer Funktion stützt. Eine Hochschule braucht entsprechend Strukturen, die es möglich machen, belastende Zugriffe (oft durchaus rechtlich legitimierte) auf die Lebensgrundlagen der Organisation zu verhindern. Und sie braucht Strukturen, die es erlauben, sensibel auf die soziale Umwelt zu reagieren.

Nur so kommt es zu Kooperationen, die beiden Seiten gut tun – so zum Beispiel aktuell die Vereinbarung zwischen dem Fachbereich Psychologie der Universität Koblenz-Landau und der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung in Rheinland-Pfalz. Seit fünfzehn Jahren arbeitet man da zusammen. Das Spektrum reicht von Trainings zu Themen wie Stressbewältigung, Führen von Mitarbeitern und Zeitmanagement über Mitarbeiter- und Bürgerbefragungen, Trainings für Polizeibeamte bis hin zu Diplomarbeiten und Praktika. Nun wird die Zusammenarbeit durch einen vertraglichen Rahmen auf Zukunft gesichert: Geplant sind im Bereich der Forschung aktuelle Themen der Personal-, Team- und Organisationspsychologie. Dafür werden gemeinsame Forschungsanträge bei öffentlichen Auftraggebern, Stiftungen, bei der Privatwirtschaft oder sonstigen Geldgebern gestellt.<sup>33</sup>

#### **10. Gebot: Du sollst nicht nach der Frau deines Nächsten verlangen.**

Der private Raum (Haus und Hof, aber auch die Frau) ist eine Lebensgrundlage für Menschen. Wenn Israel zulässt, dass der verletzt wird, verliert es seine Freiheit.

Es geht um den Freiheitsraum: Intime Gemeinschaft.

Die Intimgemeinschaft ist als hohes Gut für Frauen und Männer (alte und junge) zu stärken und gegen Zugriff von außen zu schützen – nicht zuletzt, indem Strukturen entwickelt werden, die eine Kompatibilität zwischen Intimsystem und fremden Systemen ermöglichen.

In Organisationen arbeiten Menschen, die nicht nur in beruflichen Beziehungen, sondern auch in intimen Beziehungen (Familien, Partnerschaften, freundschaftlichen Beziehungen usw.) leben. Solche Beziehungen sind zu achten und – weil intime Beziehungen, Beziehungen zu Menschen, von denen man sich „komplett berücksichtigt“ weiß, unbedingt zum Menschen gehören – auch strukturell und habituell zu schützen und zu fördern.

Entscheidungen in der Hochschule sind auch daraufhin zu prüfen, was sie für die privaten, die intimen Beziehungen der Mitarbeiter (auch der führenden) bedeuten. Das ist eine Bringschuld; keine allzu schwer zu erbringende, denn längst weiß man hier, dass es für die Hochschule effektiv und vorteilhaft ist, wenn die Arbeit dort, sei es die im Studium, in der

---

<sup>33</sup> Informationsdienst Wissenschaft v. 10.2.10 <http://idw-online.de/pages/de/news355082>

Lehre, in der Verwaltung, mit ihren privaten Beziehungen vereinbaren können. Eine Sicherung von orts- und zeitflexiblen Strukturen, die sowohl familien- bzw. partnergerecht sind als auch organisational kompatibel, tut allen gut.

Etliche Hochschulen haben sich die Förderung von „Work - Life – Balance“ auf die Fahne geschrieben und mit dem „audit familiengerechte hochschule“ besiegelt. Dieses audit ist zu verstehen als strategisches Managementinstrument, das Wege aufzeigt, wie die Vereinbarkeit von Beruf bzw. Studium und Familie verbessert und langfristig in der Hochschulpolitik verankert werden kann. Der Erteilung des Zertifikats geht ein hochschulinterner Auditierungsprozess voraus, in dem auf der Grundlage bestehender Maßnahmen der Hochschule Zielvereinbarungen zur Optimierung der Familiengerechtigkeit für die Zukunft erarbeitet wurden. Zum Beispiel setzt die Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) auf eine familienfreundliche Politik für ihre Studierenden und Beschäftigten. Seit Juni 2005 ist die JLU als familiengerechte Hochschule zertifiziert und hat inzwischen zahlreiche Maßnahmen umgesetzt, die den Studierenden und den Beschäftigten mit Familie Arbeit und Studium an der JLU erleichtern.<sup>34</sup>

## **Was geht dann und was geht nicht?**

### **Strategische und operative Umsetzung im Hochschulalltag, damit Werte wirksam werden**

Die Selbstverpflichtung auf ein bestimmtes System von gültigen Werten, Strukturen und Haltungen entscheidet sich in der Hochschule „oben“, beim Hochschulträger, in der Hochschulleitung. Die positiven Konsequenzen kommen „unten“, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Lehre wie in der Verwaltung und bei Studierenden nur an, wenn sie konsequent praxisrelevant und alltagstauglich durchbuchstabiert werden, wenn sie es leisten, gewohnte Abläufe zu irritieren, Routinen zu verändern. Nur wenn die operative Umsetzung der 10 Gebote in den Hochschulalltag gelingt, wenn es gelingt, im Hochschulalltag entsprechend das eine als gut und gerecht zu fordern und zu fördern, das andere als böse und ungerecht auszuschließen, werden Werte wirksam.

Eine anspruchsvolle Aufgabe. Aber: Der Gott Israels, der im Dekalog anspruchsvolle Anweisungen gibt auf dem Weg zur Freiheit, gibt auch Weisung für den Fall des Abweichens vom Weg. Er lädt auch ein, wegzukommen von der chronischen Fixierung auf das „Voll - erfüllt“ - Ergebnis, das „0 - Fehler“ - Prinzip, mit dem man sich ständig selber als defizitär etikettiert. In der christlich-jüdischen Botschaft hat auch das nicht ganz Gelungene, das nicht

---

<sup>34</sup> Vgl. <http://www.uni-giessen.de/cms/org/beauftragte/frb/familienfreundlich/Studieren%20mit%20Kind>



ganz Erreichte, das nicht End-gültige seinen Charme. Denn: Die Vollendung ist Sache Gottes. Er steht für das Ganze, nicht der Mensch.