

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

### 3.4 Die Datenerhebung

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

#### 3.4.1 Datenauswahl

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

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

schulen. So konnten zu allen untersuchten Hochschulen Grundordnungen, Verfassungen oder Satzungen gefunden werden. Auch mehr oder weniger ausgearbeitete Leitbildtexte bzw. Texte, in denen Aussagen zu Zweck, Mission und/oder Vision getroffen werden, sind zu allen fünf Hochschulen in die Analysen dieser Arbeit eingeflossen. Eine der Hochschulen veröffentlichte außerdem einen umfangreichen Rektoratsbericht auf ihrer Webseite, zwei weitere Hochschulen Papiere zu strategischen Ausrichtungen. Eine Übersicht über die analysierten Dokumente ist im Anhang dieser Arbeit enthalten. Sämtliche oben aufgeführten Dokumente wurden am 26.06.2017 abgerufen und zur weiteren Bearbeitung gespeichert. Die Modulhandbücher, die ebenfalls in die Auswertung der Hochschuldokumente mit einfließen, sind sämtlich am 30.10.2019 in der jeweils zu diesem Zeitpunkt gültigen aktuellsten Version abgerufen und zur weiteren Bearbeitung gespeichert worden. Letztere nehmen in der Auswertung eine gewisse Sonderrolle ein, da die computer-gestützte inhaltsanalytische Bearbeitung mit dem Programm f4analyse aufgrund der tabellarischen Darstellungsform nicht sinnvoll umsetzbar war. Aus diesem Grund wurden hier Codierung, Paraphrasierung und Reduktion gesondert vorgenommen. Die Zusammenführung erfolgt mit der Darstellung der zusammengefassten Beobachtungen.

### 3.4.2 Interviewauswahl

Wie bereits in der Darstellung des Forschungsdesigns beschrieben, sind an allen untersuchten Hochschulen<sup>131</sup> die Rektoren bzw. Präsidenten<sup>132</sup> für ein Interview angefragt worden. Der Erstkontakt mit den jeweiligen Hochschulen erfolgte jeweils über diese Personen. Mit einem schriftlichen Kurzexposé wurde das Forschungsanliegen dargestellt und um Unterstützung gebeten. Da sich glücklicherweise alle angefragten Rektoren bzw. Präsidenten bereit erklärt haben, das Vorhaben zu unterstützen, erfolgte im weiteren Verlauf die Terminvereinbarung für die Einzelinterviews und die Bitte, Personen für ein Gruppeninterview zusammenzustellen, über die Rektorate der Hochschulen.

---

131 Bei den nachfolgenden Beschreibungen ist die KPH Wien/Krems aufgrund ihrer Sonderrolle nicht enthalten. Die Beschreibung der Erhebungsformen erfolgt diesbezüglich unmittelbar im Kapitel 4.1.

132 Hier wird bewusst die männliche Form verwendet, da sämtliche interviewte Rektoren und Präsidenten männlich sind. Dasselbe gilt für die Kanzler und Geschäftsführer.

Bei den Gruppeninterviews wurden die Hochschulleitungen gebeten, möglichst eine Gruppe aus Professor\*innen mit Leitungsfunktion (also Dekan\*innen oder Studiengangsleitungen), Professor\*innen ohne eine solche Funktion und einer Verwaltungskraft, möglichst aus dem Bereich Hochschulkommunikation, zu benennen. Soweit verfügbar wurde außerdem um eine Einzelinterviewmöglichkeit mit der\*dem Verantwortlichen des Qualitätsmanagements gebeten. Dies konnte an zwei der fünf Hochschulen realisiert werden, wobei eine weitere Hochschule den\*die verantwortliche Professor\*in in das Gruppeninterview integriert hat, bei einer Hochschule die Stelle im Zeitraum der Interviews nicht besetzt war und an der verbleibenden Hochschule diese Position durch den Autor dieser Arbeit wahrgenommen wird. Somit lassen sich die Interviewpartner\*innen in drei Gruppen unterteilen:

- a) Hochschulleitung
- b) Teilnehmende Gruppeninterviews mit heterogenen Hintergründen
- c) Verantwortliche für das Qualitätsmanagement

In der Gruppe a) wurden 10 männliche Personen interviewt. Im Schnitt waren diese Personen seit 7,35 Jahren in ihrer Leitungsposition; die Dienstjüngsten seit 3 Jahren, der Dienstälteste seit 13 Jahren. An den jeweiligen Hochschulen waren diese Personen im Schnitt bereits seit über 13 Jahren tätig. Auch hier beginnt die Erfahrungsspanne bei 3 Jahren und reicht bis 21 Jahre Tätigkeit an der Hochschule. Insgesamt bringen die Hochschulleitungen mehr als 133 Jahre Hochschulerfahrung in die Interviews mit ein.

Im Rahmen der Gruppeninterviews konnten insgesamt 17 Personen interviewt werden, 9 Männer und 8 Frauen. Von Menschen, die erst seit wenigen Monaten an der Hochschule tätig sind, bis hin zu Menschen, die seit 24 Jahren an der jeweiligen Hochschule arbeiten, erstreckt sich hier der Erfahrungshorizont. Mit einem Durchschnitt von etwas über 10,5 Jahren kann bei den Gruppeninterviews auf insgesamt knapp 180 Jahre Arbeitserfahrung im jeweiligen Hochschulkontext zurückgegriffen werden. Die Arbeitshintergründe der Gruppeninterviewpartner\*innen verteilen sich wie folgt: 6 der interviewten Personen arbeiten in der Lehre, 4 in der Hochschulkommunikation (wobei eine der Lehrpersonen auch für die Hochschulkommunikation ihrer Hochschule verantwortlich ist), 4 sind Dekan\*innen, 2 arbeiten in der Verwaltung und 1 Person ist Studiengangsleiter\*in.

Da aus oben benannten Gründen lediglich zwei Einzelinterviews mit Verantwortlichen des Qualitätsmanagements geführt wurden, werden aus An-

onymisierungsgründen hier keine statistischen Daten angegeben. Die dargestellten Daten wurden mithilfe eines Kurzfragebogens<sup>133</sup> erhoben, der jeweils vor dem Interview zusammen mit der Einwilligungserklärung ausgegeben wurde.

### 3.4.3 Leitfaden und Leitfragen

Entsprechend der drei oben angegebenen Gruppen von Interviewpartner\*innen unterscheiden sich auch die Leitfäden für die Interviews. Die Expert\*inneninterviews sind jeweils anhand eines Leitfadens in Form einer Mindmap geführt worden. Zwischen dem Leitfaden für die Gespräche mit den Rektoren<sup>134</sup> und denen für die Interviews mit den Kanzlern<sup>135</sup> ist nur an einer Unterfrage eine Anpassung erfolgt. So wird bei den Gesprächsimpulsen im Themenblock zwei bei den Rektoren nach der Rolle der Rektorenkonferenz für die eigene Entscheidungsfindung gefragt, bei den Kanzlern entsprechend nach der Rolle der Kanzlertagungen. Insgesamt können vier Themenblöcke beschrieben werden. Der erste Themenblock orientiert sich an den Grundfragen zur Entscheidungsqualität, wie sie von Schmidt in »Nie wieder Qualität«<sup>136</sup> herausgearbeitet werden. Auch wenn die Darstellungsform Mindmap bewusst gewählt wurde, um eine flexible Handhabung des Gesprächsleitfadens zu signalisieren, ist in der Form einheitlich vorgegangen worden, dass die Einstiegsfrage jeweils die nach einer Situation der jüngeren Vergangenheit war, in der von der interviewten Person Entscheidungen getroffen wurden, die die Hochschule bzgl. ihrer Werteorientierung beeinflusst hat.

Im zweiten Themenblock wurde, wenn die Aspekte noch nicht vom Interviewpartner aus angesprochen wurden, nach Strategien zur Entscheidungsfindung und zur Kommunikation von Entscheidungen gefragt:

Der dritte Themenblock ist angelehnt an die Thematik des Kriteriums 1 des EFQM-Modells 2013.<sup>137</sup> Über den Impuls, den eigenen Führungsstil zu beschreiben, und die Frage nach dem Qualitätsmanagementverständnis des

133 Siehe Anhang.

134 Wenn im Folgenden von Rektoren die Rede ist, sind immer auch die Präsidenten der Hochschulen genannt, wo dies der gängige Begriff für das entsprechende Amt ist.

135 Auch hier sind im Folgenden neben den Kanzlern immer auch die Geschäftsführer gemeint, die in Ihrer Rolle äquivalent zu den Kanzlern bzw. zu Kanzlern in der Funktion der Geschäftsführer, interviewt wurden.

136 Schmidt 2017.

137 European Foundation for Quality Management 2012a, S. 10.

Abbildung 6: Ausschnitt Mindmap-Leitfaden Themenblock NWQ («Nie wieder Qualität», Schmidt 2017) (eigene Abbildung)

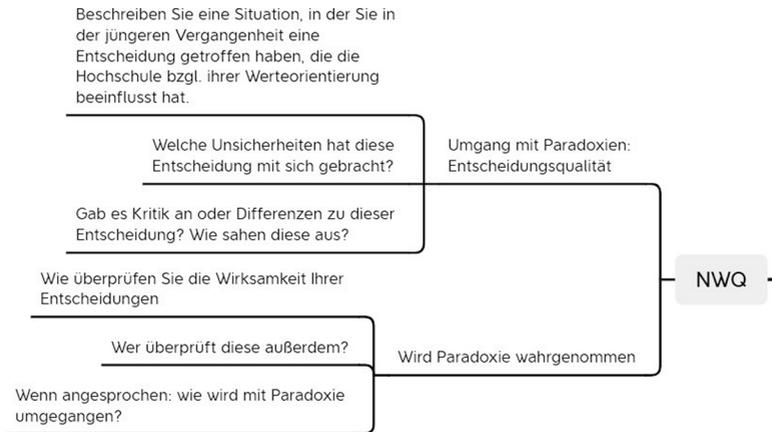
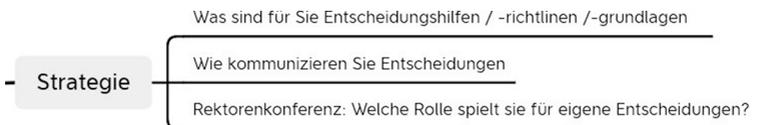
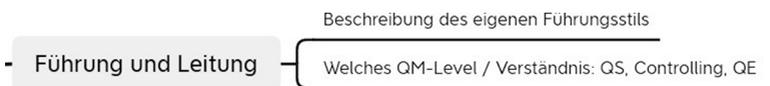


Abbildung 7: Ausschnitt Mindmap-Leitfaden Themenblock »Strategie« (eigene Abbildung)



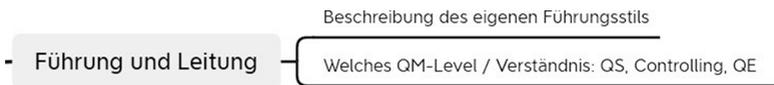
Interviewpartners soll ein Eindruck ermöglicht werden, welche Führungskultur von den Interviewpartnern bei sich selbst gesehen wird.

Abbildung 8: Ausschnitt Mindmap-Leitfaden Themenblock »Führung und Leitung« (eigene Abbildung)



Der in der grafischen Darstellung am größten erscheinende Themenblock bezieht sich auf die Kriterien der proCum Cert GmbH.<sup>138</sup> Die relativ detailierte Aufschlüsselung der Kriterienbereiche macht die Größe dieser Darstellung aus und gibt nicht den zeitlichen Gesprächsanteil wieder, der auf dieses Thema verwendet wurde. Die Relevanz dieses Themenblocks für die Frage nach einem Instrument zur Orientierung nach organisationsethischen Gesichtspunkten wird im Kapitel 5 dieser Arbeit reflektiert.

Abbildung 9: Ausschnitt Mindmap-Leitfaden Themenblock »pCC« (eigene Abbildung)



Grundlegend wurden die Interviews entsprechend der unter Kapitel 3.2 geschilderten Ausrichtung geführt, gezielte Gesprächsimpulse setzen zu wollen. In der Gewichtung und Interpretation der Ausführungen sollten die Expert\*innen dann ihre jeweiligen Akzente setzen können, um dem Balanceakt rekonstruktiver Forschung gerecht zu werden.<sup>139</sup>

Die Einzelinterviews mit den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement orientierten sich stark an einem von der Swiss Association for Quality (SAQ) herausgegebenen Instrument zur Selbstbewertung auf dem EFQM-Level Committed to Excellence (C2E), das zum Einstieg in die Arbeit mit dem zum Zeitpunkt der Erhebung aktuellen EFQM-Modell gedacht war.<sup>140</sup> Entlang angepasster Statements zu den Kriterien<sup>141</sup> des EFQM sollten die Interviewpartner<sup>142</sup> eine Einschätzung ähnlich des RADAR-Schemas geben, ob das Vorgehen zu den jeweiligen Aspekten als »nicht definiert«, »definiert«, »definiert und umgesetzt«, »definiert, umgesetzt und gemessen« oder »definiert, umgesetzt und verbessert« eingeschätzt wird. Zu den Ergebniskriterien sind die Einschätzungsstufen von »keine Ergebnisse liegen vor« über »strategisch relevante Ergebnisse liegen vor«, »positive Ergebnisse liegen vor und sind segmentiert«, positive Ergebnisse liegen vor, sind segmentiert und zielorientiert«

138 Vgl. Kapitel 3.3.2.

139 Vgl. Vogd 2009.

140 Vgl. Kieffer und Rutishauser 2013.

141 Siehe Anhang 3

142 Hier wird, wie oben bei den Rektoren und Kanzlern, die männliche Form verwendet, da beide verantwortlichen des QMs männlich sind.

sowie »positive Ergebnisse inkl. Trends liegen vor, sind segmentiert und zielorientiert« vorgegeben worden.

Bereits beim ersten der beiden Interviews wurde deutlich, dass ein Großteil der Aspekte von den Interviewpartnern als Impuls für Erklärungen und Beobachtungsbeschreibungen verstanden wurde, so dass das Einschätzungsschema vom Autor nur noch im Sinne eines Gesprächsleitfadens verwendet wurde. Die Gesprächsinhalte sind als Ergänzung den inhaltsanalytisch ausgewerteten Interviewdaten hinzugefügt worden.

Die Gruppeninterviews sind als offene Gespräche entlang von vier Leitfragen konzipiert worden:

- a) Was macht Ihre Hochschule besonders?
- b) Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie das »Katholische« Ihrer Hochschule im Alltag wahrgenommen haben.
- c) Wo erkennen Sie, dass die Leitung der Hochschule gezielt Maßnahmen ergreift, um die Hochschule von staatlichen oder privaten Hochschulen abzugrenzen?
- d) Welche Rolle spielt es für Sie, dass Sie an einer Katholischen Hochschule und nicht an einer anderen Hochschule tätig sind?

Zur Einleitung der Gespräche wurde vom Interviewer darauf hingewiesen, dass die Gespräche keine dialogischen Abfragen zwischen Interviewer und den einzelnen Gesprächspartner\*innen sein sollen, sondern als gemeinsamer Austausch der Interviewten angelegt sind. Die damit verbundene Einladung, auf Beschreibungen und Äußerungen der anderen Interviewten einzugehen und die Runde auch als Austausch untereinander zu verstehen, ist von allen interviewten Gruppen angenommen worden und führte zu einem heterogenen Verlauf der Interviews, aus denen, ähnlich einer teilnehmenden Beobachtung, wie sie Vogd als eine Erhebungsmethode der rekonstruktiven Organisationsforschung beschreibt<sup>143</sup>, auch Kontexte von Kommunikation beobachtbar sind. In Verbindung mit den jeweils identischen Impulsfragen wird im Vergleich der Gruppeninterviews deutlich, wie kontextabhängig die Antworten ausfallen<sup>144</sup>.

---

143 Vgl. Vogd 2009, S. 48.

144 Vgl. Kapitel 4.2.1.14

