

latente beziehungsweise beobachtete Funktionen müssen deutlich voneinander unterschieden werden.«⁸

Hier setzt die Empirie dieser Arbeit an und möchte über mehrere Zugangswege einen solchen Abgleich am praktischen Beispiel der Katholischen Hochschulen in Deutschland leisten. So sollen zum einen die Intentionen des Managements erhoben werden, zum anderen aber auch ein Blick auf latente Funktionen gelenkt werden. Da die Selbstzuschreibungen die generelle Intention des Managements wertebasiert zu handeln ausdrücken, geht es im Detail darum, über den oben beschriebenen Abgleich zu einer organisationsethischen Reflexion zu kommen, ob das, was als Proprium des Hochschultyps »Katholische Hochschule« herausgestellt wird, Problem und/oder Ressource darstellt.

3.2 Das Forschungsdesign

Um der Frage nach »echten« Alleinstellungsmerkmalen einer Organisation bzw. einer Organisationsgruppe ein Stück näher zu kommen, gilt es in diesem Sinne also, ein möglichst umfassendes Bild der zu untersuchenden Organisationen zu erhalten. Hierfür können im klassischen Sinne der Organisationslehre Strukturen betrachtet, Absichtserklärungen und Konzepte eingeordnet sowie bekannte und bewährte Bewertungsschemata angewandt werden. Daher gilt eine erste Betrachtungsebene einer vergleichenden Dokumentenanalyse von Hochschulverfassungen, Leitbildern und Mission Statements. Auch wird der Versuch unternommen, eine Einschätzung über die Organisation in Referenz zu den Reifegraden des EFQM-Modells⁹ zu erhalten. Dies sind sämtlich Zugänge von außen, die letztlich vor allem einen Abgleich zwischen formulierten Zielen und deren mehr oder weniger objektiv messbaren Ergebnissen zulassen. Um jedoch einem systemtheoretischen Verständnis gerecht zu werden, das Organisationen unterstellt, keine zweckrationalen Maschinen zu sein, bei denen linearkausal erwartbare Ergebnisse produziert werden,¹⁰ muss versucht werden, Organisation so zu beobachten, dass die Möglichkeit besteht, das Spezifische einer Organisation herauszuarbeiten.

8 Ebd.

9 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a.

10 Vgl. Schmidt 2017, S. 46.

»Rekonstruktive Forschung hat hier einen Balanceakt zu leisten. Einerseits sollte sie es vermeiden, von vorneherein zu wissen, was sie sucht. Anstatt ihrer eigenen (normativen) Modelle an die Organisation heranzutragen, hat sie die Theorie ihres Gegenstandes aus den empirischen Verhältnissen zu rekonstruieren. (grounded theory¹¹). Andererseits lässt eine allzu naive Haltung ihrem Gegenstand gegenüber den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr erkennen.«¹²

In diesem Sinne schränkt diese Arbeit den Bereich des zu Rekonstruierenden ein und will sich von der Empirie überraschen lassen¹³, welche Rolle die oben benannten Werte-Zuschreibungen für das Management einer Organisation spielen. Ergänzend zu den von Vogd benannten Aspekten der rekonstruktiven Forschung wird Rekonstruktion hier explizit nicht als Darstellung einer vermeintlichen »Wahrheit« oder im Sinne einer Kausalkonstruktion gesehen, sondern, wie unter 2.4 dargestellt, als die Beschreibung von Beobachtungen aus einer Beobachterperspektive, im Sinne »rekursiver Prozesse«¹⁴.

Die so gewonnenen (Re-)Konstrukte werden dann über eine idealisierte zusammengeführte Darstellung expliziert. Dies erfolgt in Anlehnung an das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), auf der Basis einer systemtheoretischen Heuristik und im Vergleich funktional äquivalenter Strategien des Hochschulmanagements.

Als Quellen für die Rekonstruktion der einzelnen Organisationsgeschehen sind an allen teilnehmenden Hochschulen Interviews mit den Rektor*innen bzw. Präsident*innen sowie mit den Kanzler*innen bzw. Geschäftsführer*innen im Zeitraum zwischen Januar 2018 und November 2019 geführt worden. An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass die Interviews aufgrund der zum Teil sehr engen Terminpläne der Interviewpartner*innen und dem nicht unerheblichen Koordinationsaufwand für die Gruppeninterviews über diesen langen Zeitraum verteilt geplant werden mussten. Dies hat zu Folge, dass zum Stand der Fertigstellung dieser Arbeit diverse personelle Veränderungen an den Hochschulen stattgefunden haben. Auch strukturelle Änderungen sind erfolgt.¹⁵ Die Interviews wurden nach Meuser und Nagel als offene Leitfa-

11 Anm. d. Verfassers: vgl. z.B. Strübing 2014.

12 Vogd 2009, S. 9.

13 Vgl. ebd. S. 8.

14 Vgl. Schmidt 2017, S. 129.

15 So hat die KH Mainz zum Beispiel zum 01.09.2018 das erste Mal das Amt der Kanzlerin besetzt. (Vgl. <https://www.kh-mz.de/nl/newsletter-042018/neue-kanzlerin/abgerufen>

deninterviews geführt.¹⁶ Der Leitfaden, mit dem nicht zu starr umgegangen werden darf, sichert die thematische Vorstrukturierung, die in Abgrenzung zum narrativen Interview den Expert*innen die Rolle von Organisationsrepräsentant*innen gibt, deren »Strategien des Handelns und Entscheidens«¹⁷ von Interesse sind und nicht deren Biographie.

Um einen solchen Umgang mit dem Leitfaden auch grafisch zu unterstützen ist dieser in Form eines Mindmaps entwickelt worden. So wurde die starre Reihenfolge von Leitfadenfragen aufgebrochen, ohne dabei die Vollständigkeit der Themenbereiche zu gefährden.

Als Ergänzung ist an zwei Hochschulen ein Interview mit dem*der Zuständigen für das Qualitätsmanagement geführt worden. Geplant war dieses Vorgehen für alle Hochschulen, aufgrund der Tatsache, dass diese Position zum Zeitpunkt der Interviews nicht an allen Hochschulen entsprechend vorhanden bzw. besetzt war, werden die Interviewinhalte ergänzend zu den Expert*inneninterviews ausgewertet.

Da das methodologische Paradigma der rekonstruktiven Organisationsforschung darauf aufbaut, »all jene Sinnbezüge zu rekonstruieren –, welche die Organisation konstituieren«¹⁸, kann als Quelle der Rekonstruktion nicht ausschließlich auf Expert*inneninterviews gesetzt werden, selbst wenn der thematische Fokus auf das strategische Management der Organisation gerichtet ist.

Aus diesem Grund wurde in jeder Organisation eine Gruppendiskussion mit Vertreter*innen der mittleren Führungsebene (Dekan*innen, Studiengangsleitungen), der Lehre und der/dem Verantwortlichen für die Hochschulkommunikation durchgeführt.

Die über die Interviews gewonnenen Erkenntnisse werden dann ergänzt durch die Ergebnisse einer Dokumentenanalyse der jeweiligen Leitbilder, Verfassungen und exemplarischer Modulhandbücher ausgewählter Studiengänge. Aus den so erhobenen Daten wird über eine idealisierte Typendarstellung eine Beschreibung der Katholischen Hochschulen möglich, die einen neuen Blick auf das Proprium dieser Organisationen ermöglichen soll.

en am 18.05.2021) Da das Interview in Mainz bereits zu Beginn 2018 geführt wurde, ist in diesem Fall noch der damalige Geschäftsführer der Trägergesellschaft interviewt worden.

16 Vgl. Meuser und Nagel 1991.

17 Vgl. Meuser und Nagel 1994, S. 184.

18 Vogd 2009, S. 7f.

Da es in dieser Arbeit nicht darum gehen soll, einzelne Hochschulen anhand ihrer Stärken und Schwächen gegeneinander zu stellen, sondern in einem Querschnittsvergleich zu Erkenntnissen zu gelangen, wie Wertemanagement auf eine Art und Weise gelingen kann, dass die Eigentümlichkeit der Katholischen Hochschulen für diese zum Vorteil gereicht, werden die Ergebnisse ausschließlich als Querschnittsergebnisse dargestellt. Die dadurch entstehende Lücke der detaillierten Nachverfolgbarkeit des Forschungsvorgehens wird durch eine exemplarische Darstellung einer detaillierten Organisationsbeschreibung geschlossen. Für diese besondere Perspektive hat sich die Hochschulleitung der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems bereit erklärt, eine Analyse der Hochschule nach dem oben genannten Schema zu unterstützen und die Veröffentlichung zu genehmigen.

Dies ermöglicht nicht nur eine detaillierte, nachvollziehbare Darstellung der angewandten Forschungsmethode, sondern auch einen Einblick in eine Hochschule, deren Besonderheit nach eigenen Angaben darin liegt, dass sie über eine in Europa einzigartige Konzeption verfügt, interreligiös, interkulturell und interkonfessionell Lehrer*innenausbildung zu gestalten.

Eine rein technische Analyse der Interview- und Dokumenteninhalte und deren zusammenfassende Wiedergabe werden der Komplexität der Thematik nicht gerecht werden. Aus diesem Grund soll die Technik der Auswertung als Strukturierungshilfe verstanden werden, um darauf aufbauend in der theoretischen Reflexion der Multiperspektivität aus Dokumentenanalyse, Expert*inneninterviews und Gruppeninterviews – letztere im weitesten Sinne hier auch verstanden als Momente teilnehmender Beobachtung – die Brücke zur Systemtheorie zu schlagen. Es geht also auch um die Differenzierung von Beobachtungen erster Ordnung zu Beobachtungen zweiter Ordnung.

Für den konkreten Auswertungsprozess bedeutet dies, dass im Sinne der Beobachtung erster Ordnung eine inhaltsanalytische Bearbeitung der zusammengetragenen Hochschuldokumente nach Mayring entlang der Themen aus den Interviewleitfäden der Expert*inneninterviews vollzogen wird. Deduktiv werden so Kategoriensysteme befüllt. Der zweite Teil der Beobachtung erster Ordnung nimmt dann die Expert*inneninterviews in den Blick. Diese werden zunächst ebenfalls inhaltsanalytisch bearbeitet und mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse zusammengefasst dargestellt. In Anlehnung an Vogd werden dann die Abschnitte, die sich mit dem Thema Entscheidungsfindungen im Kontext von Werteorientierung beschäftigen, formulierend interpretiert. Dabei geht es

»um die Identifikation und Bestimmung unterschiedlicher Propositionen, wo zunächst zu lokalisieren ist, wann ein Thema einsetzt, wie es thematisch entfaltet und wann es – etwa in Form einer rituellen Konklusion – wieder aus dem Diskurs verschwindet. Zudem geht es um die Hierarchisierung der Themenorganisation, also um die Frage, wie die einzelnen Propositionen in ein logisches Verhältnis gebracht werden können.«¹⁹

Konkret erfolgt dies über eine systematische Darstellung von Themen (T), Unterthemen (UT) und ggf. weiteren Ebenen (UUT-UxT). Gesprächsabschnitte (OT), erhalten so fortlaufend neue Propositionen zugewiesen, die »ein Thema bzw. dessen Entfaltung ablösen oder unterbrechen«²⁰.

Über diesen Schritt werden aus den über den Leitfaden gesetzten Themen induktiv weitere Themen sowie die zugehörigen Propositionen identifiziert. Darauf aufbauend wird die Beobachtung zweiter Ordnung eingeleitet. Im Sinne einer reflektierenden Interpretation soll »der Blick auf die Latenzen gelenkt werden, welche unterhalb der Inhalte liegen.«²¹ So wird der Anschluss an die Gesellschaftstheorie von Niklas Luhmann hergestellt, wie er sie in seinen Veröffentlichungen ab den 1990er Jahren beschrieben hat.²² Indem so die Themen aus den Expert*inneninterviews mit den deduktiv erarbeiteten Themenkategorien sowie der Theorie aus den Bereichen OrganisationsEthik, Systemtheorie und Paradoxie-Management angereichert werden,²³ erfolgt ganz im Sinne von Vogd eine »Rekonstruktion von Relationen, Prozessdynamiken und Zurechnungsvorgängen«²⁴. Nach Luhmann wäre dies die auf die Theorie abzielende begriffliche Abstraktion.²⁵

In einer weiteren Reflexion werden dann die ebenfalls über eine formulierende Reflexion herausgearbeiteten Themen der Gruppeninterviews mit ihren Propositionen zur Rekonstruktion hinzugefügt. Die so herausgearbeiteten Organisationsbeschreibungen enthalten unter der Fragestellung nach der Steuerung von Werten Themenkomplexe, die anschließend über das Formenkalkül der Steuerung²⁶ dargestellt werden.

19 Vogd 2009, S. 53.

20 Vogd 2009.

21 Ebd., S. 57.

22 Vgl. z.B. Luhmann 1995; Luhmann 2000b; Luhmann 2000a.

23 Vgl. Kapitel 2.4.

24 Vogd 2009, S. 57.

25 vgl. Luhmann 1984, S. 16f.

26 Vgl. Spencer-Brown 1997, Baecker 2007 sowie Schmidt 2017

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

3.3 Auswertungsfolien

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

3.3.1 EFQM-Kriterien

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

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

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