

kann.«<sup>250</sup> Als Unterscheidungshilfe können hier Beispiele für gelungene Entscheidungen zum Tragen kommen. Best Practice-Beschreibungen nehmen diese Rolle ein und können so als idealisierte Darstellung von Ergebnissen organisationaler Lernprozesse gesehen werden. Eine Beurteilung der Best Practice-Beispiele entlang der Sinndimensionen ermöglicht der Organisation eine Relevanzeinschätzung, oder anders gesagt: je nachdem, wie die Beurteilung entlang der Sinndimensionen ausfällt, entscheidet sich, inwieweit sich die Organisation durch das Best Practice-Beispiel irritieren lässt.

## 4.2 Die Organisationsbeschreibungen im Querschnitt

Nachdem an der oben erfolgten Beschreibung der KPH Wien/Krems deutlich wird, wie eine solche multiperspektivische Organisationsbeschreibung eine gute Basis für eine organisationsethische Reflexion bieten kann, gilt es nun, eine solche Grundlage auch für die fünf untersuchten deutschen Katholischen Hochschulen zu schaffen.

Mit der dargestellten Organisationsbeschreibung wird deutlich, dass bei einem solchen Vorgehen Einzelaussagen eindeutig den einzelnen Interviewpartner\*innen zuzuordnen sind. Auch wenn zwischen den einzelnen deutschen Katholischen Hochschulen aufgrund der räumlichen Streuung keine unmittelbaren Konkurrenzsituationen existieren, besteht schon alleine durch die Tatsache, dass der Autor dieser Arbeit bei einer der fünf Hochschulen beschäftigt ist, ein nachvollziehbarer Wunsch der unterschiedlichen Interviewpartner\*innen an den deutschen Hochschulen nach Anonymisierung der Interviewdaten. Aus Sicht des Autors ist dieser Wunsch zu begrüßen, da davon ausgegangen werden kann, dass die Gespräche in offenerer Atmosphäre stattfinden können, wenn keine unmittelbare Zuordnung einzelner Aussagen ermöglicht wird.

Eine mögliche Vorgehensweise wäre nun, für jede der untersuchten Hochschulen eine entsprechende Organisationsbeschreibung anzufertigen und im Anschluss eine vergleichende Gegenüberstellung zu beschreiben. Dies wäre nach der Theorie von Vogd<sup>251</sup> so etwas wie der Idealtypus des Forschungsvorgehens.

---

250 Luhmann 2000b, S. 75.

251 Vgl. Vogd 2009, S. 60ff.

Dieses ursprünglich geplante Design konnte im Forschungsprozess nicht weiterverfolgt werden. Mit der Erstellung der exemplarischen Organisationsbeschreibung wurde deutlich, dass der Aufwand für die jeweiligen Organisationsbeschreibungen<sup>252</sup> mit dem zu erwartenden zusätzlichen Erkenntnisgewinn nicht zu rechtfertigen gewesen wäre. So wurde im Sinne der Handhabbarkeit die Entscheidung getroffen, sämtliche Daten der deutschen Katholischen Hochschulen so zusammenzuführen, dass eine umfassende modellhafte Organisationsbeschreibung als Basis für die Reflexionen entlang der Auswertungsfolien erstellt werden kann. Auf diesem Weg kann die zugesagte Anonymität der Interviewpartner\*innen gewährleistet und dennoch ausreichend differenziertes Material gewonnen werden, um für das Selbstbewertungsinstrument Idealtypen mit unterschiedlichen Reifegraden in Bezug auf deren Wertemanagement abzuleiten.

Als Grundlage für diese Überlegungen dient der Begriff des Idealtypus nach Max Weber.<sup>253</sup> Luhmann stellt dazu fest, dass Weber mit der Definition des Idealtypus eingestanden habe, »dass die Wirklichkeit dem Typus nicht unbedingt zu entsprechen brauchte (...). Auf diese Weise konnte aber das, worauf es nun ankommt, nämlich die *Differenz* von Typus und (abweichender) Realität nicht reflektiert werden. Man braucht offenbar eine andersartige, zugleich abstraktere und komplexere Organisationstheorie.«<sup>254</sup> In einer dazugehörigen Fußnote weist Luhmann außerdem darauf hin, dass die Vorstellung, Webers Theorie »sei eine empirische Theorie im soziologenüblichen Sinne«<sup>255</sup>, ein Missverständnis darstelle. Die Reduktion der Komplexität über die Darstellung als Idealtyp kann nach Luhmann also nicht als theoriegenerierend bezeichnet werden. An dieser Stelle soll es aber vielmehr darum gehen, Beobachtungen erster und zweiter Ordnung gebündelt darzustellen und über eine »Idealisierung« das Bild einer Organisation zu zeichnen, die es in der Realität nicht gibt (und vermutlich auch nie geben wird). Luhmann definiert den Idealtypus entlang der von Weber vertretenen Idee, Organisation sei mit Hierarchie gleichzusetzen: »Auch der Begriff des Idealtypus lässt sich jedoch empirisch definieren als deutliche Resistenz gegen Vermischung mit anderen

---

252 Die im Einzelnen aus Anonymisierungsgründen nicht hätten veröffentlicht werden können.

253 Vgl. Weber 1922, S. 190ff.

254 Luhmann 2000b, S. 21.

255 Luhmann 2000b, S. 21.

Prinzipien.«<sup>256</sup> Diese Idealisierung soll dann in Rückgriff auf die Systemtheorie und den Formenkalkül reflektiert werden und so eine Referenzgröße für die untersuchten Organisationen darstellen. Luhmann sieht dabei in Anlehnung an die durch Alfred Schütz herausgearbeiteten Einschränkungen zur Verwendung des Weberschen Verständnisses zum Idealtypus<sup>257</sup> die Systemtheorie als geeignete Grundlage für eine Reflexion der Differenz von Typus und abweichender Realität.<sup>258</sup> In diesem Sinn wird vor allem die Frage nach Entscheidungen, die eine wesentliche Rolle bei der Autopoiesis der Organisation spielen, bei der Reflexion der Organisationsbeschreibungen Beachtung finden.

Der so entstehende Bruch zwischen der ursprünglichen »reinen« Empirie-Idee und der nun vollzogenen Forschung soll mit der Nutzbarkeit des sogenannten Selbstbewertungsinstrumentes begründet werden und berücksichtigt die von Luhmann geäußerte Kritik an der Empirie. Mit einer solchen Untersuchung wird es möglich sein, eine »Beobachtungsweise« zu gewinnen, nicht aber »ein festes Wissen«.<sup>259</sup>

Der Abgleich zwischen Idealtypus und den Beobachtungen zu den Hochschulen in ihrer Gesamtheit bietet eine Reflexionsgrundlage, die eine Zuordnung der einzelnen Begebenheiten zu den Hochschulen als nicht notwendig erscheinen lässt, organisationsethisches Geschehen aber auf eine Art in den Blick nimmt, die die unterschiedlichen Ordnungen der Beobachtung berücksichtigt. Die Rekursivität der Unterscheidungen, die dem Beobachten in der Logik der Systemtheorie zugesprochen werden, ist über den Formenkalkül darstellbar und dient als weitere Reflexionsebene.<sup>260</sup>

Die Beschreibung der fünf deutschen Katholischen Hochschulen als zusammengefasste Beobachtungsweise folgt damit auch dem Grundgedanken des EFQM-Modells, wie es unter 3.3.1 beschrieben wurde.<sup>261</sup> Best Practice wird dabei, wie oben bereits theoriebasiert erläutert, als idealisierte Darstellung von Ergebnissen organisationaler Lernprozesse verstanden. Die damit verbundene Reflexion dient dabei der Relativierung der Beschreibungen mit

---

256 Ebd., S. 21.

257 Vgl. Schütz 1974, S. 261ff.

258 Vgl. Luhmann 2000b, S. 21.

259 Ebd., S. 23.

260 Vgl. Kapitel 3.5.3.

261 Eine zusammenfassende Bewertung und Einordnung solcher Modell-Gedanken wird im Schlusskapitel dieser Arbeit nochmals zur Sprache kommen.

Blick auf die Beobachter\*innenrolle. Mit dem Wissen, auf diese Art und Weise keine Realität abbilden zu können, also kein »festes Wissen«<sup>262</sup> generieren zu können, soll dennoch der Versuch gewagt werden, einen Orientierungsrahmen zu schaffen, der für das jeweilige organisationale Handeln von Nutzen sein kann.

#### 4.2.1 Aggregierte Beschreibung entlang der EFQM-Kriterien

Die aggregierte Beschreibung entlang der EFQM-Kriterien wird nach demselben Schema dargestellt, wie dies unter 4.1 bereits für die Beschreibung der KPH Wien/Krems erfolgte. Dabei ist zu beachten, dass die folgende Darstellung eine Zusammenfassung von fünf einzelnen Organisationen auf Basis aller erhobenen Daten darstellt. Die öffentlich verfügbaren Hochschuldokumente sind den einzelnen Hochschulen zuordenbar. Bei den Interviewdaten wird auf eine maximal mögliche Anonymisierung geachtet.<sup>263</sup>

Zur Zitation von Ankerbeispielen aus den Interviews werden drei Arten von Interviews unterschieden. Die Experteninterviews mit den Rektoren/Präsidenten und Kanzlern/Geschäftsführern werden mit »EIa« (ExpertenInterview a) und einer Fallnummer des jeweiligen Interviews abgekürzt. Die Experteninterviews mit den QM Verantwortlichen in derselben Logik mit »EIb« und Fallnummer. Die Gruppeninterviews sind durch »GI+Fallnummer« gekennzeichnet. Die Vergabe der Fallnummern erfolgte nach dem Zufallsprinzip und lässt keine Rückschlüsse auf die Zugehörigkeit von Fallzahlenbereichen zu bestimmten Hochschulen zu. Die verwendeten Hochschuldokumente<sup>264</sup> werden in der grundsätzlich für diese Arbeit

---

262 s.o.

263 Wie bereits oben beschrieben, ist an dieser Stelle mit Daten, die Personenbezüge ermöglichen sehr sensibel zu verfahren. Anders als sonst üblich, können daher die Interviewtranskripte nicht im Anhang dieser Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Eine Anonymisierung ist aufgrund der vielen expliziten Hochschulbezüge und der Rollen der Interviewpartner\*innen nicht möglich. Selbstverständlich sind die Transkripte beim Autor dieser Arbeit auf Nachfrage bei berechtigtem Interesse (z.B. zur Überprüfung der Wissenschaftlichkeit dieser Arbeit) einsehbar. Dafür ist eine Verschwiegenheitserklärung zu unterzeichnen. Den Gutachter\*innen dieser Arbeit wird über einen gesicherten Zugang Zugriff auf die codierten Interviewabschnitte gewährt, so dass das empirische Verfahren für alle verwendeten Interviewstellen nachvollzogen werden kann.

264 Übersicht siehe Anhang 1.

gewählten Zitationsweise angegeben, da eine größere Anzahl der Dokumente Internetdokumente ohne feste Seitenzahlen ist, erfolgt, außer bei den Modulhandbüchern, die Zitation anhand einer Absatzzählung.

#### 4.2.1.1 Kriterium 1 – Zweck, Vision und Strategie

Die Zweckdefinition einer Katholischen Hochschule wird in der Regel über öffentlich zugängliche Hochschuldokumente kommuniziert. So wird über Leitbilder, Verfassungen oder Selbstbeschreibungen auf Webseiten zum einen das Angebotsspektrum der Hochschule dargestellt, zum anderen aber auch explizit auf den Zweck des Studienangebots als Beitrag zur Wahrnehmung von Verantwortung nach kirchlichem Selbstverständnis verwiesen.<sup>265</sup> Verdeutlicht wird dies auch über den Bezug zur Apostolischen Konstitution »Ex Corde Ecclesiae«.<sup>266</sup> Detailliertere Zweckbeschreibungen sind in den öffentlichen Darstellungen ebenfalls zu finden:

»Studierende werden angeregt, eine mehrperspektivische Sichtweise einzuüben und ihre Urteilsbildung zu fördern, (gesellschaftliche) Widersprüche aufzudecken und Möglichkeiten wie Grenzen akademischen Wissens zu reflektieren.«<sup>267</sup>

Die Bandbreite solcher Zweckbeschreibungen ist relativ groß. In den Darstellungen dominieren Aussagen zu den Zielen der Lehre, wie zum Beispiel der Beschreibung des Studiums als Grundlage für die Anwendung und Weiterentwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Methoden im beruflichen Tätigkeitsfeld. Damit verbunden wird die Aussicht auf die Befähigung zu verantwortlichem Handeln in Gesellschaft und Kirche.<sup>268</sup> Die Hochschule wird in diesem Kontext auch als Ort bezeichnet, an dem »Auseinandersetzung mit Werten, Sinnfragen, Theologie und Religiosität sowie mit persönlichen Lebensperspektiven«<sup>269</sup> stattfinden soll. Aber auch Aussagen zur Forschung werden getroffen. So findet beispielsweise angewandte Forschung mit einer Schwerpunktsetzung auf christliche Ethik und Politik, Soziale Gesundheit

265 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 4; Katholische Stiftungshochschule München 2013, Absatz 5; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b, Absatz 6; Katholische Hochschule Mainz o.J., Absatz 5.

266 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 16.

267 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 11.

268 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 368.

269 Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 7.

oder mit dem Ziel der Weiterentwicklung von Lehre, Studium und Praxis statt.<sup>270</sup>

Die Ausrichtung entsprechend einem christlichen Menschenbild wird im Zusammenhang mit dem Studium als »wissenschaftliches und zugleich praxisorientiertes Studium«<sup>271</sup> angeführt. Daneben werden Querschnittsthemen benannt, die sich aus der Gesamtheit der Studienangebote ergeben würden: »der Bezug auf die Menschenrechte als normative Grundlage, das Konzept der Inklusion sowie der Fokus einer theologisch-ethischen Reflexion sozial-professionellen Handelns.«<sup>272</sup> Mit der Benennung der Weiterbildung und der Forschung als weitere grundsätzliche Aufgaben der Hochschule werden diese als Kernprozesse der Ausrichtungen der Hochschule unterstellt. Eine Idee von deren Beitrag zur Verwirklichung der Vision der Hochschule wird aber nicht unmittelbar kommuniziert. Entsprechend sind zwar Ansätze von Visionsaspekten als Ableitung aus dem definierten Zweck in den veröffentlichten Texten identifizierbar<sup>273</sup>, eine erstrebenswerte Vision, die auf die Interessengruppen ausgerichtet ist, ist aber nicht durchgängig erkennbar.

Mit Blick auf die Expert\*inneninterviews wird dann deutlich, dass Hochschulleitungen einen Schwerpunkt auf dem Kernprozess Lehre sehen<sup>274</sup>. Weiterbildung und Forschung wird daneben als Entwicklungspotential für die Hochschule gesehen<sup>275</sup>, Leitbilder und das katholische Profil würden eine Orientierung geben<sup>276</sup>, wenn auch die entsprechenden Dokumente nicht immer aktuell seien.<sup>277</sup> Allgemein wird die Hochschule mit Verweis auf deren Geschichte als Produkt einer sich selbst akademisierenden gesellschaftlichen Bewegung gesehen.<sup>278</sup> Dabei stünde sie zwischen dem »gesellschaftlichen Auftrag der Kirche einerseits«<sup>279</sup> und der Anforderung im Sinne einer unternehmerischen Hochschule zu handeln auf der anderen Seite. Als Vision wird

270 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 12 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 18.

271 Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 4.

272 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 12.

273 Vgl. z.B. Katholische Hochschule Freiburg o.J.c oder Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 13.

274 Vgl. Elao001, Absatz 46 sowie Elao011, Absatz 48.

275 Vgl. Elao017, Absatz 45 sowie Elao011, Absatz 48.

276 Vgl. Elao005, Absatz 35.

277 Vgl. Elbo09, Absatz 3; Elbo06, Absatz 32.

278 Vgl. Elao011, Absatz 48.

279 Vgl. Elao001, Absatz 4.

neben der Andeutung von erwünschten Haltungen der Hochschulmitglieder, wie zum Beispiel ein über Toleranz hinausgehender Respekt,<sup>280</sup> letztlich nur die grundsätzliche Bedeutung der Hochschule im regionalen und überregionalen Kontext sowie deren Fortbestand und Größe benannt.<sup>281</sup>

Der Blick auf die Identifizierung von Interessengruppen zeigt, dass hier das Hauptaugenmerk auf den Studierenden liegt. Dabei werden Teilgruppen der Studierenden besonders in den Blick genommen, so zum Beispiel, wenn es um die Vereinbarkeit von Studium und Familie geht.<sup>282</sup> Neben den Studierenden sind aber durchaus auch andere Stakeholder im Fokus der Hochschule. So ist zum Beispiel von »kommunalen Administrationen und Interessensverbänden, Wohlfahrtsverbänden, gemeinnützigen Trägern und Anbietern sozialer Dienstleistungen, Berufs- und Fachverbänden und Personen«<sup>283</sup> zu lesen. Mit der Benennung der Notwendigkeit von Alumniarbeit sind auch ehemalige Studierende als Interessengruppe identifiziert, für die die Hochschule Dienstleistungen anbieten möchte.<sup>284</sup>

Neben den besonderen Bedürfnissen spezieller Interessengruppen wie Studierenden mit Sorgaufgaben (s.o.) wird die Möglichkeit für Studierende zum eigenständigen Forschen als ein Bedürfnis der Interessengruppe Studierende allgemein benannt.<sup>285</sup>

Die Expert\*innen ergänzen in den Interviews, dass die Hochschule ihr Handeln an den Bedarfen der Gesellschaft ausrichten müsse<sup>286</sup>, auf der anderen Seite aber die Inhalte und die Didaktik aus der Hochschule heraus definiert werden müssten, um einer Beeinflussung von außen entgegen zu wirken:

»der Studieninhalt muss aus der Hochschule heraus geprägt werden. (2) Die Lehrinhalte und die Lehrdidaktik darf nicht durch irgendetwas beeinflusst werden, das sagt das Gesetz auch und das ist auch meine feste Überzeugung.«<sup>287</sup>

280 Vgl. Elao002, Absatz 39.

281 Vgl. Elao011, Absätze 5-6.

282 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 101.

283 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 17.

284 Vgl. Klose 2017 Absatz 1070f.

285 Vgl. ebd. Absatz 342.

286 Vgl. Elao005, Absatz 39.

287 Elao008, Absatz 24.

Bei der Ausrichtung der Hochschulen wird dennoch deutlich, dass geldgebende Interessengruppen wie die Träger, aber auch kirchliche Verbände, bei denen die Absolvent\*innen der Hochschule eine Anstellung finden sollen bzw. als Praxispartner\*innen in Betracht kommen, auch Entscheidungen in der Hochschule mit beeinflussen.<sup>288</sup> Bezogen auf das oben genannte Ziel des Respekts als Haltung, wird mit Blick auf die Interessengruppe des »katholischen Volks« Zweifel geäußert, ob die Hochschule da die Bedürfnisse erfülle:

»[...]ob das sozusagen in einer Umfrage unter dem katholischen Volk ausreicht, um katholische Hochschule zu machen da hätte ich wieder meine Zweifel aber mir (2) ist das, also wenn Kirche so wirkt und sozusagen da so an Bildung mitwirkt, das wäre mir schon so das wichtigste Anliegen.«<sup>289</sup>

Von anderer Stelle her wird die Aussage getroffen, dass Interessengruppen durchaus analysiert werden würden, über diese Analysen lägen aber keine Dokumentationen vor.<sup>290</sup>

Zu einer ähnlichen Einschätzung kann man kommen, wenn man die Angaben zu Partnerschaften und Interessengruppen im Sinne des EFQM-Begriffs »Ecosystem« betrachtet. Neben einer nationalen und internationalen Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen<sup>291</sup> spielt hier auch der Vergleich zu staatlichen Hochschulen eine Rolle. So ist in einem Verfassungstext zu lesen: »Lehre und Forschung an der Hochschule richten sich danach aus, dass sie denjenigen an staatlichen Hochschulen mindestens gleichwertig sind.«<sup>292</sup>

Für die Interviewpartner\*innen, die im Rahmen der Expert\*inneninterviews befragt wurden, spielt vor allem Vernetzung mit Organisationen des eigenen Ecosystems eine wesentliche Rolle. Auf diese Weise könnten Kooperationsprojekte zustande kommen,<sup>293</sup> Wissen geteilt werden,<sup>294</sup> aber auch Austausch mit vergleichbaren Führungskräften kann über das eigene Füh-

288 Vgl. Elao010, Absatz 36; Elao013, Absatz 79; Elbo006, Absatz 6.

289 Elao002, Absatz 39.

290 Vgl. Elbo006, Absatz 28.

291 Vgl. Klose 2017, Absätze 773ff. sowie Absatz 792 oder auch Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 22. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 21.

292 Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 89.

293 Vgl. Elao011, Absatz 48 sowie Elao002, Absatz 35.

294 Vgl. Elao013, Absatz 45 sowie Elao010, Absatz 2.



rungsverständnis stattfinden.<sup>295</sup> Es wird aber auch der Konkurrenzdruck erkannt, der mit Blick auf das Ecosystem deutlich wird:

»ja also wir haben, wir haben in (Nennung Bundesland), um es jetzt regional zu begrenzen, viel zu viele Hochschulen«<sup>296</sup>.

An anderer Stelle wird der direkte Konkurrenzdruck nicht gesehen und der Hochschule für den sozialen Bereich eine Art Monopolstellung zugesprochen.<sup>297</sup>

Auch zur Strategieentwicklung finden sich in den veröffentlichten Hochschuldokumenten verschiedene Hinweise. Als strategische Themen werden die Internationalisierung, das Qualitätsmanagement und die Öffentlichkeitsarbeit, aber auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch professionelles Engagement benannt.<sup>298</sup>

Von einer Hochschulleitung wird der Strategieentwicklungsprozess als für Entscheidungen wichtige Grundlage gesehen. Das Leitbild gebe hierfür einen gemeinsamen Orientierungsrahmen.<sup>299</sup> Wie die Hochschule in gut zehn Jahren aussehe, sei aber nicht abzuschätzen, weshalb Entscheidungen nicht auf Basis eines festen Zukunftsbildes getroffen werden würden:

»[...] ich treffe Entscheidungen weniger vor einer bestimmten Zielvorstellung, also zu sagen meine Hochschule sieht 2030 so aus und daraufhin will ich, (2) weil, und das ist die Unsicherheit, ich weiß nicht wie die Hochschule 2030 aussieht.«<sup>300</sup>

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Strategieentwicklung wird dennoch als hilfreich und erkenntnisbringend beschrieben. So wird zum Beispiel der Zusammenhang zwischen Qualitätszielen und strategischen Überlegungen hergestellt oder die Verknüpfung von Studiengangsentwicklungen mit übergreifenden Strategien gesehen.<sup>301</sup>

Dabei stehe man vor der Herausforderung, dass die Strategieumsetzung Personal mit Managementkompetenzen brauche und das auch an Stellen, wo

295 Vgl. Elao010, Absatz 2.

296 Elao013, Absatz 105.

297 Vgl. Elbo006, Absatz 28.

298 Vgl. Klose 2017 Absatz 63; Katholische Stiftungshochschule München 2013 Absatz 6ff. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 17.

299 Vgl. Elao001, Absatz 16.

300 Elao011, Absatz 4.

301 Vgl. Elao012, Absatz 50 sowie Elao013, Absatz 93.

der Schwerpunkt eigentlich auf etwas anderes gesetzt werde, wie zum Beispiel beim Lehrpersonal.<sup>302</sup> Aus der Perspektive des Qualitätsmanagements wird den Organisationsentwicklungsprozessen eine hohe Bedeutung zugemessen. Diese seien der Ausgangspunkt für strategische Überlegungen und Maßnahmen und hätten auch dazu geführt, dass die Träger zusätzliche Mittel bereitgestellt hätten.<sup>303</sup> Auch wenn Entwicklungspotentiale in der Art und Weise der Weiterentwicklung von Positionierungen der Hochschule gesehen werden,<sup>304</sup> sei erkennbar, dass die Hochschule grundsätzlich die eigene Leistungsfähigkeit kenne und Strategieentwicklung auf dieser Basis geschehe.<sup>305</sup>

Mit Blick auf die Strukturen und Steuerungssysteme, die genutzt werden, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu entwickeln und zu implementieren, wird von der Hochschulleitung signalisiert, dass Qualitätsmanagement und Strategisches Management als die zwei wesentlichen Bestandteile des Gesamtmanagements gesehen werden.<sup>306</sup> Dabei werden die Qualitätsansprüche an die organisationalen Strukturen wie folgt beschrieben:

»wir brauchen eine gut funktionierende Organisation wir brauchen aber keine olympiareife Organisation ja«<sup>307</sup>

Aus den unterschiedlichen Blickwinkeln stellt sich die Organisationsstruktur dann so dar, dass Hochschulleitung und Führungskräfte Prozesse und Projekte anstoßen würden,<sup>308</sup> die Umsetzung dann im Rahmen der durch die Träger zur Verfügung gestellten Mittel angegangen werden könne,<sup>309</sup> bei der Strategiekommunikation aber noch Steigerung möglich sei.<sup>310</sup> Auch fänden sich die Gedanken des Leitbilds nicht konsequent in den Umsetzungen wieder.<sup>311</sup> Der Hochschulverwaltung komme eine Dienstleisterrolle für den

302 Vgl. Elao013, Absatz 105.

303 Vgl. Elbo009, Absatz 33.

304 Vgl. Elbo009, Absatz 03 sowie Absatz 43.

305 Vgl. Elbo006, Absätze 28 und 32f.; Elbo009 Absatz 35.

306 Vgl. Elao012, Absatz 50.

307 Ebd. Absatz 8.

308 Vgl. Elbo09, Absatz 11.

309 Vgl. ebd. Absatz 33-35.

310 Vgl. Elao013, Absatz 43 sowie Elbo06, Absatz 4 und Absatz 12.

311 Vgl. Elbo009, Absatz 3.

Lehrbereich zu,<sup>312</sup> hier sei die strategische Anbindung, gerade bzgl. des IT-Bereichs, aber nicht durchgängig zu erkennen.<sup>313</sup>

#### 4.2.1.2 Kriterium 2 – Organisationskultur und Organisationsführung

In der Auswertung der Hochschuldokumente und der Interviewdaten sind eine Vielzahl von Beschreibungen und Äußerungen zu finden, die auf kulturprägende Merkmale einer Katholischen Hochschule schließen lassen. Neben der Darstellung der Organisationsform und der Trägerstrukturen<sup>314</sup> wird die Freiheit von Lehre und Forschung mit dem Hinweis auf die organisatorischen Befugnisse der Hochschule verbunden.<sup>315</sup>

Deutlich wird auch, dass die\*der Rektor\*in bzw. Präsident\*in in ihrer\*seiner Leitungsrolle neben den Aufsichtsverpflichtungen weiteren, klar formulierten Aufgaben, nachzukommen hat. So werden dieser Rolle hohe Entscheidungsbefugnisse zugestanden,<sup>316</sup> sowie die Möglichkeit gegeben, von Gremien die Bearbeitung bestimmter Themen zu verlangen.<sup>317</sup> Über Aussagen zur Leitungsverantwortung von Kanzler\*in oder Geschäftsführer\*in bis hin zur Rolle des Senats sind entsprechende formalrechtliche Rahmenbedingungen in den hochschulöffentlichen Dokumenten abgebildet. Auch Aussagen zur Frage, ob Senatssitzungen grundsätzlich öffentlich sind oder nicht, dass Protokolle zu erstellen sind und welche Rolle der Senat im Entscheidungsgefüge der Hochschule einnimmt, werden formuliert.<sup>318</sup>

Beschreibungen über das Zu- und Miteinander von Verwaltung und Selbstverwaltung sowie an dieser Stelle unterstützende Formate, erweitern die Beschreibungen um zusätzliche Aspekte.<sup>319</sup> Mit Darstellungen wie »(d)ie

312 Vgl. Elao011, Absatz 32.

313 Vgl. Elbo009, Absatz 61.

314 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 109. Katholische Hochschule NRW 2015; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 13. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 18; Klose 2017 Absatz 100 sowie Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 38.

315 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 296; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absätze 27ff.

316 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 191.

317 Vgl. ebd. Absatz 365.

318 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 1989; Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 39f. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 131.

319 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 159f.

Hochschule ist ein Ort gegenseitiger Unterstützung und Kooperation«<sup>320</sup>, werden ebenso Hinweise auf eine Organisationskultur gegeben wie mit der Selbstbeschreibung, eine Hochschule mit besonderer Atmosphäre und Familienfreundlichkeit zu sein.<sup>321</sup>

In den Aussagen der interviewten Personen der Hochschulleitung sind zunächst ebenfalls formalorganisatorische Beschreibungen zu finden. So werden auch hier die Aufgabenfelder von Rektor\*in/Präsident\*in und Kanzler\*in/Geschäftsführer\*in beschrieben<sup>322</sup> und Themen wie die staatlich geforderte Autonomie als Besonderheit der Organisationsform Hochschule benannt.<sup>323</sup> Es folgen aber auch Äußerungen zur eigenen Rolle im Zusammenspiel mit dem Pendant in der Hochschulleitung:

»ja mein Grundverständnis ist, dass wir, dass ich Hochschulleitung betreibe mit jemand anderem zusammen und dass wir die Hochschule leiten und dass ich, also die, die Verwaltung ist der Dienstleister der Selbstverwaltung, ja also jetzt mal hart gesagt.«<sup>324</sup>

Mit Selbsteinschätzungen zum eigenen Führungsverständnis gewähren die Interviewpartner\*innen einen Einblick in die Führungskultur der Organisation. Da ist die Rede von einer Konsensorientierung in Abgrenzung zur Konsensorientierung,<sup>325</sup> von einem Führungsstil, den man selbst als zu wenig autoritär wahrnehme, der aber zugewandt und freundlich sei<sup>326</sup> oder von einem »Management by walking around«, welches stark auf Vertrauensvorschuss setze.<sup>327</sup> Auch wird eine risikoorientierte Sicht erwähnt, bei der sich der Führungsstil dadurch auszeichne, dass Entscheidungen auf Basis von Informationen so qualifiziert werden, dass eine größtmögliche Risikoabschätzung möglich sei.<sup>328</sup> Die Bandbreite scheint hier insgesamt recht groß zu sein und zeichnet sich auch in der Aussage eines Experten ab:

320 Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 11.

321 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 18.

322 Bspw. Elao017, Absatz 25; Elao013, Absatz 95; Elao001, Absatz 14 oder Elao011, Absatz 32.

323 Vgl. Elao013, Absatz 103.

324 Elao011, Absatz 32.

325 Vgl. Elao001, Absatz 24.

326 Vgl. Elao004, Absätze 31-33.

327 Vgl. Elao010, Absatz 22.

328 Vgl. Elao001, Absatz 14.

»von daher ist dieser Führungsstil vielleicht nochmal im Kern partizipativ orientiert, gleichzeitig ist er auch situativ, das heißt an manchen Punkten ist die Führung sehr nah, sehr eng, sehr im Detail, an manchen Punkten (2) mit Höchstmaß an Spielraum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.«<sup>329</sup>

Bei den Kommunikationswegen ist ein Mindestmaß an Kommunikation über standardisierte Wege wie E-Mail oder Regelkommunikationstermine festzustellen, es wird aber auch die Einschätzung geäußert, dass die informelle Kommunikation und die Beziehungsebene einen hohen Stellenwert hätten.<sup>330</sup>

Dementsprechend werde Achtung, Wertschätzung und Gesprächsbereitschaft auf offene und klare Art und Weise sowie eine gute Fehlerkultur im Sinne einer Vorbildfunktion wahrgenommen und gelebt.<sup>331</sup>

Eine Kultur der offenen Türe, der Versuch Lösungen immer über Kommunikation zu suchen oder eine hohe Stimmungssensibilität werden diesbezüglich genauso genannt,<sup>332</sup> wie der gute Umgang mit leistungsgeminderten Mitarbeiter\*innen,<sup>333</sup> eine auf den Menschen fokussierte Werthaltung<sup>334</sup> oder der Umgang mit Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>335</sup>

Unsicherheiten können im Umgang mit Regeln verzeichnet werden. So werden Regeln auf der einen Seite als wichtig und Orientierung gebend gesehen, gleichzeitig sehe man sich selbst aber nicht als Regelfreund.<sup>336</sup> Durch fehlende Regeln entstünden aber durchaus auch Unruhe und Gerechtigkeitsfragen zum Beispiel im Rahmen von Vergleichen der Mitarbeitenden untereinander.<sup>337</sup> Ähnliches ist in Bezug auf das als Führungsstil bezeichnete situative Management zu erkennen. Dieses erzeuge neben der Freiheit, die es ermögliche, auch Unsicherheiten und könne nicht in allen Kontexten sinnvoll eingesetzt werden.<sup>338</sup>

329 Ebd.

330 Vgl. Elao008, Absatz 18; Elao004, Absatz 25; Elao001, Absatz 32.

331 Vgl. Elao010, Absatz 8; ebd. Absatz 14; Elao002, Absatz 27, sowie Elao012, Absatz 14.

332 Vgl. Elao010, Absatz 18; Elao002, Absatz 29; Elao008, Absatz 12.

333 Vgl. Elao012, Absatz 8.

334 Vgl. Elao008, Absatz 8.

335 Vgl. Elao005, Absatz 53.

336 Vgl. Elao002, Absatz 29.

337 Vgl. Elao008, Absatz 12.

338 Vgl. Elao004, Absatz 4 und Absatz 28.

Zur Führungstätigkeit gehöre auch immer, kritisch zu bleiben, so einer der interviewten Experten.<sup>339</sup> Die Abhängigkeit des Organisationsverständnisses von der jeweiligen Führungskraft wird deutlich, wenn auf der einen Seite die Aussage fällt, man habe ein auf Effizienz und Effektivität orientiertes Organisationsverständnis<sup>340</sup> und auf der anderen Seite eine deutliche Ablehnung gegenüber technischen Organisationsmodellen formuliert wird.<sup>341</sup> Im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden wird angegeben, man habe wenig Handhabe.<sup>342</sup> An andere Stelle sieht man sich mit Unterstellungen konfrontiert, eine besondere kirchliche Agenda zu verfolgen.<sup>343</sup> Die Kommunikation zwischen Hochschule und Trägern wird nicht immer als einfach wahrgenommen<sup>344</sup> und manche Hochschulmitglieder würden die Rektor\*innerolle auf ihre eigene Weise deuten:

»und manche Kollegin mancher Kollege, der länger an dieser Hochschule ist, der sieht mich auch als ersten Gewerkschaftssekretär«<sup>345</sup>.

Innerhalb der Hochschule existierten aber auch Kommunikationsformen, die schwierige Situationen durch kollegialen Austausch abfedern könnten<sup>346</sup> oder die Anerkennung unterschiedlicher Bereichskulturen Raum gibt, wodurch gemeinsamen Projekten und Entscheidungen ermöglicht werden würden.<sup>347</sup>

Von Seiten der Qualitätsmanagementbeauftragten wird bestätigt, dass die Leitbildorientierung stark personenabhängig sei, von Seiten der Hochschulleitung aber übergreifende Themensetzungen erfolgten, die durchaus wahrgenommen werden würden.<sup>348</sup> Auch würden strukturierte Kommunikationswege wahrgenommen werden, die sowohl im Bereich der Lehre als auch im Verwaltungskontext etabliert seien.<sup>349</sup>

339 Vgl. Elao010, Absatz 12.

340 Vgl. Elao001, Absatz 28.

341 Vgl. Elao012, Absatz 8.

342 Vgl. Elao002, Absatz 11.

343 Vgl. Elao010, Absatz 10.

344 Vgl. Elao005, Absatz 39 sowie Elao017, Absatz 17.

345 Elao011, Absatz 32.

346 Vgl. Elao004, Absatz 31.

347 Vgl. Elao011, Absatz 30.

348 Vgl. Elbo09, Absatz 3 sowie Absatz 39.

349 Vgl. Elbo06, Absatz 4.

Der Blick auf Rahmenbedingungen, die erfolgreiche Veränderungen ermöglichen, beginnt wieder mit der Analyse der Hochschuldokumente.

Dabei wird deutlich, dass Strukturen bestehen, über die sich Entscheider\*innen Beratung einholen können. Dies geschehe zum einen über eine sogenannte »erweiterte Hochschulleitung«, kann aber auch über die in der Verfassung festgeschriebene Möglichkeit, interne sowie externe Expert\*innen hinzuzuholen, erfolgen.<sup>350</sup> Über die Option, Gremien und Organe mit der Bearbeitung von Themen zu beauftragen, und deren Zusammentreten auch kurzfristig einzufordern, kann die Hochschulleitung notwendige Entscheidungen vorantreiben.<sup>351</sup> Zusätzlich besteht bei Notwendigkeit die Möglichkeit für die Hochschulleitung, Entscheidungen, die normalerweise durch ein Gremium oder Organ zu treffen sind, stellvertretend zu fällen. Diese Entscheidungen können im Nachgang dann zwar vom zuständigen Organ oder Gremium wieder revidiert werden, für akute Entscheidungsnotwendigkeiten ergibt sich so aber eine unmittelbare Handlungsfähigkeit für den\*die Rektor\*in.<sup>352</sup> Über zentral gesteuerte Organisationsentwicklungsprozesse werden konkrete Veränderungen angestoßen.<sup>353</sup> Auf der anderen Seite wird auch festgelegt, dass zentrale Organe nur dort zulässig sind, wo einheitliche Regelungen notwendig sind. Kollegialorgane haben die Möglichkeit selbständig Ausschüsse und Kommissionen einzusetzen. Den über die Verfassung festgelegten Organisationseinheiten wird so ein hoher Entscheidungsspielraum für ihren Bereich eingeräumt.<sup>354</sup> Mit dem Siegel der Systemakkreditierung werden der Hochschule ein funktionierendes System der Studiengangsentwicklung und deren Qualitätssicherung bescheinigt.<sup>355</sup>

Von den Hochschulleitungen werden weniger formalorganisatorische Aspekte benannt, wenn es um die Frage nach Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungen geht. Der Fokus liegt hier auf dem eigenen Führungsverhalten. So müssten diejenigen, die gemeinsame Leitungsverantwortungen tragen, auch mit einer gemeinsamen Haltung auftreten, um erfolgreich zu

350 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 209f. sowie Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 206.

351 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 364.

352 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 571.

353 Vgl. Klose 2017 Absatz 316.

354 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015; Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 36; Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 293; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 609.

355 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 138.

sein.<sup>356</sup> In einem Gefüge zwischen Operationalisierung und der Zurverfügungstellung von Freiräumen<sup>357</sup> würden Entscheidungen über die Hierarchiestruktur kommuniziert, hier liege teilweise ein Kommunikationsdefizit vor.<sup>358</sup>

Wenn Verhaltensänderungen bei Mitarbeitenden angestrebt werden, sehe man als einziges Instrument, mit entsprechendem Vorbild voranzugehen. Auch seien in der Vergangenheit Versuche, an dieser Stelle über Mediation und Begleitung Veränderungen zu bewirken, teilweise nicht erfolgreich gewesen.<sup>359</sup>

In der Reflexion von Organisations- und Strategieentwicklungsprozessen werde deutlich, dass die gemeinsame Ausrichtung und die Definition von Qualitätszielen die entscheidende Basis für erfolgreiche Entwicklung darstellen würden.<sup>360</sup> Dabei sei jedoch auch entscheidend, dass ein gemeinsames Qualitätsverständnis erarbeitet werden würde, das den Steuerungsanspruch mit der Möglichkeit zum Dialog zusammenbringen müsse. Dabei müsse die Gefahr der Unter- bzw. Übersteuerung im Blick behalten werden.<sup>361</sup> Eine Möglichkeit für die Schaffung solcher Dialogräume wird mit der Einführung von Qualitätszirkeln als Kommunikationsinstrument beschrieben. Damit diese erfolgreich sein könnten, müsse gegenseitiges Vertrauen eine Grundhaltung sein.<sup>362</sup> Grundsätzlich sei es so, dass Entwicklung immer auch Mehrarbeit bedeute.<sup>363</sup> Zudem müsse man ein Augenmerk darauf richten, ob Neuerungen immer generalisiert für alle Bereiche eingeführt werden müssten, oder ob auch Eigenheiten stärker berücksichtigt werden sollten.<sup>364</sup> Wahrgenommen wird auch, dass individuelle Lösungsfindungen ohne standardisierte Abläufe gegebenenfalls zu Qualitätsproblemen führten.<sup>365</sup>

Die Rolle des Qualitätsmanagements müsse es sein, Bewertungsperspektiven einzubringen. Entsprechende Ziele müssten aber an anderer Stelle ge-

---

356 Vgl. Elao001, Absatz 24.

357 Vgl. Elao004, Absatz 17.

358 Vgl. Elao013, Absatz 34-41.

359 Vgl. Elao002, Absatz 11 und Absatz 15.

360 Vgl. Elao012, Absatz 52; Elao005, Absatz 37; Elao001, Absatz 16.

361 Vgl. Elao001, Absatz 28-30.

362 Vgl. Elao010, Absatz 16.

363 Vgl. ebd. Absatz 8.

364 Vgl. Elao011.

365 Vgl. Elao002, Absatz 33.



setzt werden.<sup>366</sup> Von den interviewten Verantwortlichen des Qualitätsmanagements wird der Blick bei der Frage nach Rahmenbedingungen für Veränderungen zunächst nochmals stark auf die Hochschulleitung gerichtet. So werde die Hochschulleitung als strategisch handelnd, agil und stark am Austausch interessiert wahrgenommen.<sup>367</sup>

Allerdings werde auch erlebt, dass Trägerstrukturen unter anderem durch zeitlich lang andauernde Kommunikations- und Entscheidungsprozesse bremsend wirken würden und Entscheidungen dann in der Organisation eher auf Basis von Vermutungen getroffen werden würden.<sup>368</sup>

Auch innerhalb der Hochschule bestünden Kommunikations-Probleme. So hänge es stark davon ab, wie die Austauschkultur in den einzelnen Bereichen sei<sup>369</sup> und die Kommunikation per E-Mail von der Hochschulleitung in die Organisation hinein werde nur teilweise wahrgenommen.<sup>370</sup> Als hilfreich wird erfahren, dass die Bedeutung des Qualitätsmanagements durch entsprechende Vorgaben von außen gestiegen sei und die Hochschule darauf auch mit entsprechendem Ressourceneinsatz reagiere.<sup>371</sup> Auf die Mitarbeitenden bezogen, finde Weiterentwicklung über Fort- und Weiterbildungen ohne Strategiebezug und entsprechend der jeweiligen Haushaltslage statt.<sup>372</sup> Auch gebe es kein strukturiertes Wissensmanagement.<sup>373</sup>

Anschließend an die Frage, wie Veränderungen strukturell gesichert werden können, ist der Blick nun auf die Frage nach der Ermöglichung von Kreativität und Innovation zu richten. In der Transferstrategie der Stiftungshochschule München werden internationale Mobilitäten von akademischem Personal und Studierenden als Quelle von Innovationen gesehen.<sup>374</sup> In den Gesprächen mit der Hochschulleitung wird deutlich, dass diese vor allem in einem partizipativen und delegationsorientierten Führungsstil in Verbindung mit dem Anerkennen der Fachexpertise die Möglichkeit sehen, der\*dem Einzelnen Kreativitäts- und Innovationsraum zu geben.<sup>375</sup> Die Durchführung

---

366 Vgl. Elao012, Absatz 52.

367 Vgl. Elbo006, Absatz 2 und Absatz 16.

368 Vgl. Elbo009, Absatz 29-31.

369 Vgl. Elbo006, Absatz 60.

370 Vgl. ebd. Absatz 12.

371 Vgl. Elbo006, Absatz 6; Elbo009, Absatz 19 und Absatz 23.

372 Vgl. Elbo009, Absatz 43.

373 Vgl. ebd. Absatz 65.

374 Katholische Stiftungshochschule München 2013 Absatz 13.

375 Vgl. Elao001, Absatz 14; Elao008, Absatz 22; Elao010, Absatz 26.

von regelmäßigen Mitarbeitendengesprächen wird als eine Möglichkeit genannt, notwendige Unterstützungsbedarfe zu erfassen und die eigene Wahrnehmung mit einfließen zu lassen.<sup>376</sup> Feste Regeln seien für das Zusammenleben und die Eigeninitiative, auf die man setze, nicht immer hilfreich, auch wenn sie manchem Sicherheit geben würden, so ein weiterer Hinweis.<sup>377</sup> Man vertraue auf die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeitenden, was zum Teil zu Überforderung führen könne.<sup>378</sup>

Als Kreativitäts- und Innovationshemmnis werden auch die beschränkten finanziellen Mittel gesehen, die teilweise durch die Träger zur Verfügung gestellt werden würden.<sup>379</sup>

Bereits bis hierher wurden mehrere Hinweise auf ein gemeinsames Entstehen für Zweck, Vision und Strategie der Hochschule erfasst. Mit dem expliziten Blick auf diese Aspekte, sind die in den Hochschuldokumenten festgehaltenen Gremienstrukturen zu benennen, über die eine weitreichende Entscheidungsmacht definiert wird.<sup>380</sup>

Neben den bereits weiter oben erwähnten Aufgabenverteilungen ist aber auch an einer Stelle die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Mitglieder der Hochschulleitung festgehalten.<sup>381</sup> Im Zusammenspiel von Selbstverwaltung und Verwaltung wird an anderer Stelle auf die koordinierende Wirkung eines Ausschusses gesetzt.<sup>382</sup>

Aus Sicht der Hochschulleitungen geht es vor allem darum, dass Führungskräfte eine entsprechende Führungsidentität entwickeln und dass die Zusammenarbeit auf Leitungsebene gemeinsame Reflexion ermöglicht.<sup>383</sup> Komplizierter wird es beim Miteinander von Verwaltung und Selbstverwaltung:

---

376 Vgl. Elao017, Absatz 19 und Elao013, Absatz 63.

377 Vgl. Elao002, Absatz 29.

378 Vgl. Elao013, Absatz 59ff.; Elao002, Absatz 29.

379 Vgl. Elbo009, Absatz 41.

380 Vgl. bspw. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 172 sowie Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 168.

381 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 167ff.

382 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 80.

383 Vgl. Elao010, Absatz 16; Elao011, Absatz 34 sowie Elao008, Absatz 8 und Absatz 22.

»[...]die Tradition unserer Hochschule hat schon eher so dieses (1), die Grundhaltung, die Verwaltung ist der natürliche Feind der Selbstverwaltung und umgekehrt, da glaube ich aber stehen wir als Hochschule nicht allein.«<sup>384</sup>

Auch wenn Verwaltung und Selbstverwaltung zusammen das Gesamtgefüge Hochschule ergeben würden, so hätten doch Entscheidungen der Selbstverwaltung Vorrang vor Managemententscheidungen, auch wenn dies dann nicht immer zu Entscheidungen im unternehmerischen Sinne führen würden.<sup>385</sup> Auf der anderen Seite sei dann aber die Entscheidung von der\*demjenigen bindend, der\*die dann auch die Unterschrift dafür leiste.<sup>386</sup>

Grundsätzlich seien formale Kommunikationsstrukturen wichtig, um Austauschformate zu schaffen, in denen auch Entscheidungen getroffen werden könnten. Festzustellen sei aber auch, dass trotz solcher Formate viele Informationen versickern würden.<sup>387</sup>

Strategieentwicklung erfolge möglichst unter Beteiligung aller Statusgruppen der Hochschule.<sup>388</sup>

Ein gemeinsames Miteinander, wie es in der Logik der Selbstverwaltung verankert sei, würde, so wird es von einem Verantwortlichen des QM beschrieben, durch Entwicklungen in der Politik gefährdet, die auf eine Schwächung der Selbstverwaltung und eine Stärkung der Hierarchie abzielen würden. Das führe auch dazu, dass Studierende das Spezifikum der Selbstverwaltung gar nicht mehr im vollen Maße wahrnehmen würden.<sup>389</sup> Kritisch werden Kommunikationsformen gesehen, die häufig nicht auf Beteiligung angelegt seien und bei denen die Hauptfrage gestellt werden müsse, ob es sich bei der Informationsweitergabe um eine Bring- oder eine Holschuld handle.<sup>390</sup>

#### 4.2.1.3 Von der Ausrichtung zur Realisierung

Auch in der aggregierten Darstellung der Hochschuldokumente der fünf deutschen Katholischen Hochschulen konnten also Aussagen zu deren Zweck, Mission und Vision herausgearbeitet werden. Mit den Expert\*inneninterviews wurde die Perspektive, gerade auf die Organisationskultur hin,

384 Elao011, Absatz 32

385 Vgl. ebd. sowie Elao013, Absatz 21.

386 Vgl. Elao017, Absatz 15.

387 Vgl. Elao005, Absatz 15; Elao010, Absatz 16; Elao011, Absatz 8.

388 Vgl. Elao005, Absatz 37.

389 Vgl. Elbo009, Absatz 75.

390 Vgl. Elbo006, Absatz 10-12.

bereits auf unterschiedlichen Beobachterebenen dargestellt. Neben beschreibenden Aussagen zu Führung und Kultur in der Organisation, wird von den interviewten Hochschulleitungen auch im Rahmen der Interviews reflektiert und somit Beobachtung und deren Auswirkung auf das eigene Handeln mitgeteilt. Dies erfolgt jedoch nicht durchgängig und die im Forschungsdesign vorgesehene Reflexion, auf Grundlage der Gruppeninterviews weiter unten, wird an dieser Stelle anknüpfen können.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die beschriebene Ausrichtung stark von dem hochschultypischen Miteinander von Selbstverwaltung und Management geprägt ist. Die Besonderheit des »Katholischen« ist schwerpunktmäßig in der Zweckbeschreibung zu finden. Neben der ergänzenden Perspektive der Gruppeninterviews, lässt die EFQM-Logik erwarten, dass in den nachfolgenden Darstellungen entlang der Realisierungskriterien das Bild der typischen Organisation »Katholische Hochschule« weiter geschärft werden kann.

Mit der Frage, »wie« nun die über die Ausrichtung beschriebenen »Warums« gefüllt werden, folgt die Analyse der Hochschuldokumente und Expert\*inneninterviews entlang der EFQM-Kriterien »3 – Interessengruppen einbinden«, »4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen« und »5 – Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben«.

#### 4.2.1.4 Kriterium 3 – Interessengruppen einbinden

Der Kund\*innenbegriff des EFQM-Modells ist in der Anwendung auf die Studierenden einer Hochschule nicht ganz unproblematisch. Deutlich wird dies auch in der Analyse der Hochschuldokumente, aus denen an unterschiedlichsten Stellen hervorgeht, dass die Studierenden als Mitglieder der Hochschule gesehen werden und in dieser Rolle werden ihnen sowohl Rechte als auch Verpflichtungen zugeschrieben.<sup>391</sup>

Eingebunden werden die Studierenden dabei in unterschiedlichen Gremien und Organen der Selbstverwaltung. Von Sitzen im Senat über eine zum Teil mehrheitliche Vertretung in Kommissionen bis hin zur Mitwirkung bei

---

391 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 59; Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 83 und Absatz 133ff.

Berufungsverfahren oder Organisationsentwicklungsprozessen, sehen Verfassung bzw. Grundordnung die Beteiligung der Studierenden vor.<sup>392</sup>

Zusätzlich ist eine allgemeine Studierendenvertretung vorgesehen, deren gewählte Vertreter\*innen vertrauensvoll mit der Hochschulleitung zusammenarbeiten sollen.<sup>393</sup> Auch bestehe die Möglichkeit, eine Studierendenschaft einzurichten, der dann automatisch alle Studierenden angehören würden, es sei denn, die Nicht-Mitgliedschaft wird schriftlich dem\*der Rektor\*in mitgeteilt.<sup>394</sup>

An anderen Stellen wird die Kund\*innenrolle von Studierenden deutlicher, so zum Beispiel, wenn im Leitbild die Leistungen der Hochschule für die Studierenden beschrieben werden:

»Den Studierenden bietet sie die Möglichkeit zur ganzheitlichen Entfaltung ihrer Persönlichkeit und der Entwicklung ihrer beruflichen, sozialen, ethischen und religiösen Kompetenz. Die Studierenden werden dazu befähigt, sich im Umfeld von Wissen und Glauben mit Werten und Sinnfragen auseinanderzusetzen, die Gesellschaft aus christlicher Perspektive differenziert wahrzunehmen, Standpunkte zu beziehen und professionell zu handeln.«<sup>395</sup>

Aber auch die Beschreibung von Studierenden als Zielgruppe von Mobilitätsmaßnahmen,<sup>396</sup> die soziale Förderung von Studierenden sowie eine besondere Unterstützung von Studierenden mit Behinderung oder chronischen Erkrankungen<sup>397</sup> oder das Angebot eines Mentor\*innenprogramms<sup>398</sup> zeigen, dass die Hochschule den Studierenden auch als Dienstleisterin gegenübersteht. Neben formalen Zugangsvoraussetzungen wird gegenüber den Studierenden die Erwartung formuliert, eine Bereitschaft zum kritischen Denken und den Willen zum Lernen mitzubringen.<sup>399</sup> Die Hochschule sei grundsätz-

392 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 177 sowie Absätze 190ff. und 223ff.; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 338; Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 170.

393 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 438.

394 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 68.

395 Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 17.

396 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München 2013 Absatz 7.

397 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011; Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 135; Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 229.

398 Vgl. Klose 2017 Absatz 458.

399 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 15.

lich bekenntnisunabhängig für alle Studierende offen,<sup>400</sup> teilweise wird den katholischen Studierenden aber eine Sonderrolle zugesprochen:

»Von den katholischen Studierenden wird erwartet, dass sie den spezifischen Charakter einer Katholischen Fachhochschule aktiv mittragen. Alle Studierenden haben den besonderen Bildungsauftrag der Fachhochschule und deren kirchlichen Charakter anzuerkennen.«<sup>401</sup>

Für das Studienangebot wird in Ergänzung zu Studien- und Prüfungsordnungen eine Wahlfreiheit bei den Lehrveranstaltungen und bzgl. Schwerpunktsetzungen formuliert, was in der Logik der im Grundgesetz festgeschriebenen Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre,<sup>402</sup> als »Freiheit des Studiums« beschrieben wird.<sup>403</sup>

Weitere Serviceleistungen im Rahmen des Studiums sind Kooperationsvereinbarungen mit einem Verein zur Prüfung internationaler Studienbewerbungen,<sup>404</sup> die Begleitung von Quereinsteiger\*innen durch das Praxisreferat<sup>405</sup> oder die Umsetzungen der Verpflichtungen auf »Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen«.<sup>406</sup>

Die Ergänzung des Fachstudiums durch Theologie und Philosophie<sup>407</sup> bzw. die Öffnung des Studienangebotes zur Praktischen Theologie auch für Studieninteressierte ohne Empfehlung der Trägerdiözese<sup>408</sup> ergänzt die Angebotspalette für die (zukünftigen) Studierenden. Aber auch Angebote für Absolvent\*innen werden zum Beispiel im Rahmen von Studientagen oder bei der allgemeinen Alumniarbeit als Dienstleistungsaufgabe der Hochschule verstanden.<sup>409</sup> Eine gesonderte Rolle nehmen Studierende ein, die als studentische Mitarbeitende in einer Doppelfunktion an der Hochschule wahrgenommen werden. Auf der einen Seite als Studierende, denen die oben

400 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 97.

401 Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 126.

402 Vgl. Art. 5 GG.

403 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 28.

404 Vgl. Klose 2017 Absatz 337.

405 Vgl. ebd. Absatz 512.

406 Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 97.

407 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 97.

408 Vgl. Klose 2017 Absatz 416 sowie Absatz 1070f.

409 Vgl. ebd. Absatz 427.

beschriebenen Leistungen zukommen, und auf der anderen Seite in der Rolle der bezahlten Mitarbeitenden.<sup>410</sup>

Im Rahmen der Expert\*inneninterviews konzentrieren sich die wenigen konkreten genannten Aspekte zu den Studierenden auf den Umgang mit Rückmeldungen von Studierendenseite.<sup>411</sup> Außerdem wird geäußert, dass der Kontakt zu den Studierenden an der Hochschule ein enger sei, der auch in Krisenzeiten trage.<sup>412</sup>

Von Seiten der Qualitätsmanagementbeauftragten wird ergänzt, dass die Studierenden zum Beispiel bei Reakkreditierungen von Studiengängen eingebunden werden würden, die allgemeine Studierendenbeteiligung aber auch stark von Kohorte zu Kohorte variieren würde.<sup>413</sup> Man sehe aber auch, dass das Werben um Studierendenbeteiligung seitens der Lehrenden einen Interessenkonflikt produzieren könne, da die anteilige Repräsentation der Lehrenden in den entsprechenden Gruppen dann ja minimiert werden würde.<sup>414</sup>

Die Bedarfe der Studierenden und anderer Interessengruppen würden unterschiedlich intensiv und regelmäßig erfasst, nicht immer werde dies jedoch dokumentiert.<sup>415</sup> Über die Präsentation der Hochschule auf Messen oder im Rahmen der Pressearbeit werde versucht, neue Studierende zu gewinnen.<sup>416</sup>

Zum Thema der Gewinnung, des Einbezugs und der Entwicklung von Mitarbeitenden ist in den Hochschuldokumenten eine überschaubare Anzahl von Hinweisen zu finden. Neben den bereits oben beschriebenen Festlegungen zur Mitwirkung an den verfassungsgemäßen Aufgaben der Hochschule<sup>417</sup>, werden Details zu der Beteiligung an Kommissionen, Funktionsträgern oder auch der Rolle und den Aufgaben wissenschaftlicher Mitarbeitenden expli-

---

410 Vgl. ebd. Absatz 1035.

411 Vgl. Elao013, Absatz 29.

412 Vgl. Elao001, Absatz 32.

413 Vgl. Elbo009, Absatz 75.

414 Vgl. ebd., Absatz 77.

415 Vgl. Elbo006, Absatz 94.

416 Vgl. ebd., Absatz 98.

417 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 59; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 187; Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 160.

ziert.<sup>418</sup> Als besonderes Thema, verbunden mit einer zu besetzenden Rolle, wird die Gleichstellung angeführt.<sup>419</sup>

Über die Weiterbildung des Hochschulpersonals wird die Hochschule an einer Stelle wie folgt beschrieben:

»Sie fördert die Weiterbildung ihres Personals. Im Rahmen dieser Aufgaben arbeitet sie mit Einrichtungen der Weiterbildung außerhalb der Hochschule, vor allem solchen in katholischer Trägerschaft, zusammen.«<sup>420</sup>

Außerdem wird an andere Stelle daraufhin gewiesen, dass Mitarbeitendenmobilitäten als Fortbildungsmöglichkeit verstanden werden.<sup>421</sup>

Bezogen auf Einstellungskriterien wird festgehalten, dass Familien-tätigkeit oder gesellschaftlich relevante Tätigkeiten bei der Eignungs-, Befähigungs- und Qualifikationsbeurteilung berücksichtigt werden können.<sup>422</sup>

Gleichzeitig, mit dem Hinweis auf die Freiheit von Wissenschaft, Kunst, Forschung und Lehre entsprechend des Artikel 5 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland,<sup>423</sup> wird festgelegt, dass alle Mitarbeitenden der Hochschule deren Leitziele zu vertreten haben.<sup>424</sup>

Lehrbeauftragte werden als zusätzliche Personengruppe benannt, die zur Zweckerfüllung der Hochschule mit eingebunden werden.<sup>425</sup> Für Personen, »die auf einem an der Hochschule vertretenden Fachgebiet hervorragende Leistungen«<sup>426</sup> erbracht haben, besteht die Möglichkeit den Titel des\*der Honorarprofessor\*in verliehen zu bekommen.

In den Interviews mit den Hochschulleitungen wird mehrfach angesprochen, dass die Einbindung der Mitarbeitenden über die passenden Kommu-

418 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absätze 79, 144 und 156 sowie Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 62f.

419 Vgl. Klose 2017 Absatz 738f.; Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 46; Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 23f.

420 Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 133.

421 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München 2013 Absatz 11.

422 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 249.

423 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 24.

424 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 96.

425 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 43.

426 Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 67.



nikationswege erfolgen müsse. Direkte Kommunikation erleichtere dabei den Umgang mit Fehlern.<sup>427</sup>

Wenn es um Beschlüsse der Hochschulleitung gehe, würden Mitarbeitende nach einem festgelegten Verteiler über diese Beschlüsse informiert werden.<sup>428</sup>

Konkret sehe und nutze man Einbindungsmöglichkeiten über die Etablierung von Kommunikationsformaten gerade auf Verwaltungsebene.<sup>429</sup> Einbindung bedeute aber auch immer Mehrarbeit<sup>430</sup> und bei den durch das öffentliche Tarifrecht eingeschränkten Möglichkeiten der Wertschätzungs- und Anerkennungskultur sei es nicht immer leicht, eine entsprechende Motivation hervorzurufen.<sup>431</sup> An anderer Stelle wird die Möglichkeit formuliert, Mitarbeitendenzufriedenheit über die Nutzung von persönlichen Potentialen der Mitarbeitenden zu steigern.<sup>432</sup>

Über die Namensgebung bestimmter Abteilungen werde versucht, die Haltung gegenüber den Mitarbeitenden auszudrücken:

»bei uns heißt das auch nicht Personalabteilung, sondern das sind Mitarbeiter und deswegen heißt das Mitarbeiterbetreuung.«<sup>433</sup>

Auch aus Sicht der Qualitätsmanagementbeauftragten wird der Blick beim Thema Einbindung von Mitarbeitenden zunächst auf die Frage nach den Kommunikationswegen gelenkt. Strategiekommunikation über Mails, die dann aber von den Mitarbeitenden nicht gelesen werden, würden eine Problematik darstellen.<sup>434</sup> Persönliche Kommunikationswege, wie zum Beispiel Mitarbeitendengespräche gäbe es,<sup>435</sup> und Protokolle würden immer so geschrieben, dass auch Personen, die nicht bei entsprechenden Besprechungen dabei gewesen sind, diese verstehen könnten.<sup>436</sup> Schulungen oder Fortbildungen würden grundsätzlich ermöglicht, eine Fortbildungsstrategie

427 Vgl. Elao010, Absatz 14; Elao013, Absatz 43.

428 Vgl. Elao013, Absatz 35.

429 Vgl. Elao008, Absatz 18.

430 Vgl. Elao010, Absatz 8.

431 Vgl. Elao017, Absatz 15.

432 Vgl. Elao013, Absatz 21.

433 Vgl. Elao017, Absatz 15.

434 Vgl. Elbo006, Absatz 12.

435 Vgl. Elbo006, Absatz 63f.

436 Vgl. Elbo006, Absatz 84.

sei aber nicht erkennbar.<sup>437</sup> Auch sei stellenweise eine Diskrepanz zwischen Schulungswunsch und tatsächlich stattfindenden Schulungen erkennbar. Bevorzugt würden Fortbildungen über Partnereinrichtungen stattfinden.<sup>438</sup> Bei der Bearbeitung von inhaltlichen Themen gelänge es, Mitarbeitende so mit einzubinden, dass eine Aufbruchsstimmung entstehe und gemeinsam etwas entwickelt werden könne.<sup>439</sup> Auch von diesen Interviewpartner\*innen wird die eingeschränkte Möglichkeit finanzieller Belohnung von zusätzlichem Engagement erwähnt, grundsätzlich sei auch eine Transparenz bezüglich der Einstufungen in Besoldungsgruppen in Arbeit.<sup>440</sup> Zu den Lehrbeauftragten wird angemerkt, dass der Prozess der Anstellung von Lehrbeauftragten und deren Begleitung während ihrer Tätigkeit insgesamt noch verbesserungswürdig sei.<sup>441</sup>

Zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Unterstützung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen wird laut Hochschuldokumenten auf ein Kuratorium gesetzt, das eine unterstützende Funktion an der Schnittstelle zur Umwelt wahrnehme und welches die Hochschule zu strategischen Fragen berate.<sup>442</sup> Daneben würden die entsprechenden Interessengruppen durch die Hochschulleitung auch direkt kontaktiert werden.<sup>443</sup> Bei theologischen Berufungen sei die Zustimmung des zuständigen Bischofs einzuholen.<sup>444</sup>

Seitens der Hochschulleitungen wird darauf verwiesen, dass Strategiearbeit in enger Abstimmung von Rektorat und Governance-Vertreter\*innen stattfinden würde, auch würden Trägerimpulse bei der (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen berücksichtigt werden.<sup>445</sup> Äußerungen, dass die Impulse hilfreich seien, gerade auch weil die Trägervertreter ja auch eine Praxis- und Abnehmerperspektive vertreten würden,<sup>446</sup> werden genauso getätigt, wie der Hinweis, dass die Gesellschafter\*innen als Stakeholder unter Umständen in

437 Vgl. ebd. Absatz 54 sowie Elb0009, Absatz 43.

438 Vgl. Elb0006, Absatz 50ff.

439 Vgl. Elb0009, Absatz 27 sowie Elb0006, Absatz 26.

440 Vgl. Elb0006, Absatz 44 sowie Elb0009, Absatz 49.

441 Vgl. Elb0006, Absatz 44.

442 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 301.

443 Vgl. Klose 2017 Absatz 68.

444 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 80.

445 Vgl. Elao005, Absatz 37 sowie Elao013, Absatz 87.

446 Vgl. Elao013, Absatz 87.

Konkurrenz zu den Mitarbeitenden mit ihren Interessen stehen würden.<sup>447</sup> Auch bei Berufungsprozessen seien Trägervertreter\*innen eingebunden. Diese würden dabei keine fachliche Einschätzung geben, wohl aber eine inhaltliche Nutzeinschätzung vornehmen.<sup>448</sup>

Der Kontakt zur verfassten Kirche hänge stark von einzelnen Geistlichen und Priestern unter den Professor\*innen ab, als grundsätzliches Verbesserungspotential wird eine zu verstärkende Kommunikation nach außen gesehen.<sup>449</sup>

Auch von den Qualitätsmanagementbeauftragten werden die Träger als wichtige Anspruchsgruppe identifiziert. Bei der Studiengangsentwicklung sei dies, so eine Rückmeldung, auch die einzige beteiligte Interessengruppe.<sup>450</sup>

Grundsätzlich werden darüber hinaus die Stadt, andere Hochschulen, das Bundesland und vatikanische Kommissionen als mögliche Interessengruppen benannt.<sup>451</sup>

Die Wichtigkeit, die die Stakeholder für die Hochschulleitung hätten, sei auch daran ablesbar, dass Kontakte zu diesen bis ins Wording hinein vorab intern abgestimmt werden würden.<sup>452</sup>

Neben dem grundsätzlichen Beitrag zur Entwicklung, dem Wohlergehen und dem Wohlstand der Gesellschaft im Rahmen der angebotenen Studiengänge sowie dem Third Mission Auftrag der Hochschule, sind in den öffentlichen Dokumenten vor allem Hinweise auf konkrete Veranstaltungen und Angebote zu finden, die der Gesellschaft zugutekommen würden. So wird von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen in Kooperation mit kirchlichen Bildungsanbietern berichtet, Kompetenzzentren eingerichtet und Studierendenengagement über Projekte gefördert.<sup>453</sup> Aber auch die Möglichkeit an Angeboten der Hochschule als Gasthörer\*in oder Mitbeleger\*in teilzunehmen<sup>454</sup> bestehe. Auch sei die Bibliothek der Hochschule für Externe zugänglich.<sup>455</sup>

---

447 Vgl. Elao017, Absatz 15.

448 Vgl. Elao013, Absatz 95.

449 Vgl. Elao008, Absatz 32, sowie Elao001, Absatz 42.

450 Vgl. Elbo009, Absatz 9, sowie Absatz 37.

451 Vgl. Elbo009, Absatz 9, Absatz 11 und Absatz 27.

452 Vgl. Elbo006, Absatz 16.

453 Vgl. Klose 2017 Absatz 318ff.

454 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 84f.

455 Vgl. Klose 2017 Absatz 682f.

Die Hochschulleitung sieht es als notwendig an, Themen zu identifizieren, mit denen die Hochschule sowohl ihr katholisches Profil zeigen als auch gesellschaftlich relevante Bedarfe bedienen könne.<sup>456</sup> An anderer Stelle wird von gelungenen Kooperationen mit dem direkten räumlichen Umfeld der Hochschule berichtet, von dem sowohl die Hochschule als auch die Gesellschaft profitiere.<sup>457</sup>

Aussagen zu Partner\*innen und Lieferant\*innen sind in den Hochschuldokumenten ebenfalls zu finden. Gerade zu Kooperationen mit anderen Hochschulen werden in Verfassung oder Grundordnung Aussagen getroffen.<sup>458</sup> An andere Stelle wird von Verbundforschungsprojekten und der Mitgliedschaft bei der International Federation of Catholic Universities (IFCU) berichtet.<sup>459</sup> Mit Fachschulen und Praxiseinrichtungen werden Kooperationen eingegangen, um Lehre, Forschung und Praxis miteinander zu verbinden.<sup>460</sup> Dabei sollen Lösungen für die Praxis zusammen mit der Praxis entwickelt werden.<sup>461</sup> Auch bei Fort- und Weiterbildungen werde sowohl bei Angeboten durch die Hochschule als auch bei Angeboten für Mitarbeitende auf Kooperationen gesetzt.<sup>462</sup> Im Bereich der Forschung werden ebenfalls unterschiedliche Partnerschaften angesprochen. Neben Forschungs Kooperationen, zu deren Anbahnung entsprechende Strukturen vorgehalten werden, bestehe die Möglichkeit, wissenschaftliche Institute als An-Institute der Hochschule anzuerkennen.<sup>463</sup> Außerdem fördere die Hochschule Kooperationen einzelner Forscher\*innen und beteilige sich an einer Kooperation aller städtischen Wissenschaftseinrichtungen.<sup>464</sup> Aber auch »Akteure() außerhalb der akademischen Community«<sup>465</sup> werden bewusst in die wissenschaftlichen Aktivitäten einbezogen.

---

456 Vgl. Elao005, Absatz 8.

457 Vgl. Elao001, Absatz 34.

458 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 444f. oder Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 137.

459 Vgl. Klose 2017 Absatz 343 sowie Absatz 791f.

460 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 14; Klose 2017 Absatz 161, Absatz 462 sowie Absatz 489.

461 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg o.J.a Absatz 6.

462 Vgl. Klose 2017 Absatz 350 sowie Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 104.

463 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 247f. sowie Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 39.

464 Vgl. Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 28 sowie Klose 2017 Absatz 783.

465 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 48.

Über die Vernetzung in unterschiedlichen Arbeitsgemeinschaften und konkreten Kooperationen, wie zum Beispiel mit der Agentur für Arbeit, werden weitere partnerschaftliche Beziehungen aufgebaut.<sup>466</sup> Zwei weitere Aspekte von Partnerschaften werden benannt, wenn die Möglichkeit des Hinzuziehens externer Berater\*innen im Senat festgehalten ist,<sup>467</sup> sowie die Verantwortung von Fachbereichen erwähnt wird, dass diese Kontaktpflege, vor allem zu kirchlichen Anstellungsträgern, zu betreiben haben.<sup>468</sup>

Von Seiten der Hochschulleitung wird neben der Feststellung einer Bedeutungszunahme von Kooperationen und Netzwerken auch die Frage gestellt, inwieweit sich die Hochschule an den Bedarfen der Anstellungsträger orientieren solle.<sup>469</sup> Als hochwirksam habe es sich erwiesen, wenn Leitungskräfte sich persönlich in Kooperationen einbringen würden.<sup>470</sup> Gute Kontakte bestünden zu den Hochschulgemeinden, auch zu den Vertreter\*innen der evangelischen Hochschulgemeinde. Auch zu weiteren Kirchengemeinden bestünden Kontakte, vor allem durch persönliche Verbindungen.<sup>471</sup> Von diesen Interviewpartner\*innen wird ebenfalls bestätigt, dass es eine Vielzahl von Kooperationen in die Praxis hinein geben würde.<sup>472</sup> Als zusätzliche Perspektive werden andere Hochschulen als Benchmark-Partner\*innen genannt.<sup>473</sup>

Neben der Feststellung, dass die Netzwerkpfege gerade für kleinere Profilhochschulen besonders wichtig sei, wird seitens eines interviewten Qualitätsmanagementbeauftragten vor allem auf andere Hochschulen als Partnerinnen verwiesen.<sup>474</sup>

---

466 Vgl. Klose 2017 Absatz 493 sowie Absatz 621.

467 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 126.

468 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 54.

469 Vgl. Elao001, Absatz 4 und Absatz 26.

470 Vgl. Elao010, Absatz 22.

471 Vgl. Elao005, Absatz 49; Elao001, Absatz 32; Elao002, Absatz 35 und Absatz 37; Elao017, Absatz 37.

472 Vgl. Elao010, Absatz 34 sowie Elao017, Absatz 35.

473 Vgl. Elao001, Absatz 26.

474 Vgl. Elbo006, Absatz 8 und Absatz 68.

#### 4.2.1.5 Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

»Eine herausragende Organisation versteht, dass die Schaffung nachhaltigen Nutzens für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist.«<sup>475</sup>

Mit dieser Vorbemerkung wird das vierte Kriterium des EFQM-Modells 2020 eingeleitet. In den Hochschuldokumenten lassen sich Hinweise finden, an welchen Stellen nachhaltiger Nutzen geplant und entwickelt wird. So wird zum Beispiel im Leitbild festgehalten, dass sich die Hochschule für ausreichend Mittel im Bereich der Forschung einsetze.<sup>476</sup> Die Festlegung, dass Studienleistungen und Abschlüsse international vergleichbar sein sollen, um Studierendenmobilität zu ermöglichen und zu erhöhen, ist ein weiterer Aspekt.<sup>477</sup> Auch können angebotene Beratungsleistungen zur Vereinbarkeit von Familie und Studium so gesehen werden, dass diese eventuellen Studienabbrüche entgegenwirken und somit nachhaltig auf den Studienerfolg einwirken können.<sup>478</sup> Maßnahmen zur Begleitung der Studieneingangsphase wären entsprechend zu bewerten.<sup>479</sup> An anderer Stelle ist in der Verfassung festgehalten, dass die Möglichkeit zur Exmatrikulation besteht, wenn Studierende entgegen dem Selbstverständnis der Hochschule handeln und so ggf. den nachhaltigen Erfolg dieser gefährden würden.<sup>480</sup>

Im Sinne der grundsätzlichen Ermöglichung sind Festschreibungen in der Grundordnung festzustellen, die die Einrichtung internationaler Studiengänge als Option sehen oder die über Veröffentlichungsvorgaben Transparenz von Gremiensitzungen einfordern. Aber auch Aufgaben und Rollenfestschreibungen im benannten Dokument können im Sinne der Planung nachhaltigen Agierens mit angeführt werden.<sup>481</sup> Als Entwicklungszeichen kann gelten, dass eine Hochschule einen Studiengang umbenannt hat, um dem Produkt einen marketingtauglicheren, griffigeren Namen zu geben. Auch die Abhaltung eines Fachtages zur Stärkung und Verstetigung einer drittmittel-

475 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 22.

476 Vgl. Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 29.

477 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 96.

478 Vgl. ebd. Absatz 101.

479 Vgl. Klose 2017 Absatz 458.

480 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 418.

481 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 75, Absatz 106 sowie Absatz 321.

finanzierten Einrichtung der Hochschule beschreibt auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Handeln.<sup>482</sup>

Die Aussagen der Hochschulleitungen beziehen sich bezüglich der Planung und Entwicklung nachhaltigen Nutzens eher auf allgemeinere Feststellungen. So wird berichtet, dass Hochschulen heute in einer anderen Rolle seien.<sup>483</sup> Sie seien keine Behörden mehr, sondern als Anbieterin auf einem Bildungsmarkt zu bewerten. Von außen vorgegebene Qualitätslevel und inhaltliche Anforderungen könnten die Hochschule dabei unter Druck bringen.<sup>484</sup> Positionieren könne man sich auf einem solchen Markt auch darüber, dass man Standards für die Praxis definiere und diese sichtbar mache:

»wir haben mal überlegt ob wir zum Beispiel so ein Label für, für Care mal etablieren, zu sagen was könnte ein, ein Gütesiegel für Pflege und Unterstützung sein, dass die Hochschule sozusagen, auch ich nenne es mal eine marktfähige und auch kommunikationsfähige Form der, der Etablierung von Standards weiterhin setzt.«<sup>485</sup>

Auch in der Beschäftigung mit Themen wie der Risikoeinschätzung sei man darauf ausgerichtet, möglichst im Sinne der Vorgabe eines Leitfadens zu agieren, der kontinuierlich weiterentwickelt werde.<sup>486</sup>

Bei der Neuentwicklung von Angeboten wisse man um die Wichtigkeit von Qualitätssicherungsmaßnahmen, um langfristigen Erfolg zu ermöglichen.<sup>487</sup> Jahresthemen würden so ausgewählt, dass sie zum Profil der Hochschule passen und dass sie für alle Fachbereiche der Hochschule anschlussfähig seien. Trotz einer Orientierung an entsprechenden Jahresthemen, sei die Offenheit für abweichende, akute Thematiken gegeben; dabei werde aber streng geprüft, ob solche akuten Themen langfristig relevant seien.<sup>488</sup>

Im Rahmen einer von Extern durchgeführten Untersuchung sei der Hochschule bescheinigt worden, eine besondere Stärke in der Findung von individuellen Lösungen zu haben.<sup>489</sup>

482 Vgl. Klose 2017 Absatz 383f. sowie Absatz 1061.

483 Vgl. Elao001, Absatz 10.

484 Vgl. Elao008, Absatz 24.

485 Elao001, Absatz 8.

486 Vgl. Elao002, Absatz 33.

487 Vgl. Elao001, Absatz 8.

488 Vgl. Elao005, Absatz 13 sowie Absatz 21.

489 Vgl. Elao002, Absatz 33.

Von Seiten der Qualitätsmanagementbeauftragten wird der Hochschulleitung strukturiertes und effizientes Arbeiten bescheinigt, allerdings seien einzelne Bereiche sich selbst überlassen, was dazu führen würde, dass diese Bereiche die Verantwortung für sich selbst übernehmen würden.<sup>490</sup> Ein Prozessmanagement befände sich im Aufbau, beziehungsweise bestünde auch schon in Teilen, müsse aber aktualisiert werden.<sup>491</sup> Bei der Studiengangsentwicklung seien im Ablauf personenabhängige Unterschiede zu erkennen, sie sei aber fester Bestandteil und geschehe auch immer unter Einbindung von Studierenden.<sup>492</sup> Darüber hinaus werden konkrete Bemühungen benannt, an denen deutlich werde, dass die Hochschule ihren Nutzen nachhaltig plane und entwickle. So seien z.B. Sach- und Buchungskonten eingeführt worden,<sup>493</sup> die Austauschzyklen in der IT seien zeitlich angemessen und unkompliziert und die Beschaffung von Spezialsoftware könne grundsätzlich realisiert werden.<sup>494</sup> Außerdem habe man ein Stellenbewertungsverfahren gestartet, um zukünftig wettbewerbsgerechte Gehaltseinstufungen zu ermöglichen<sup>495</sup> und bei Fort- und Weiterbildungen setze man auf Kooperationspartner\*innen.<sup>496</sup>

Zur Kommunikation, Vermarktung und Lieferung nachhaltigen Nutzens<sup>497</sup> sind vor allem in einem Rektoratsbericht<sup>498</sup>, aber auch in den Aufgabenbeschreibungen der Hochschulen in Verfassung oder Grundordnung<sup>499</sup> entsprechende Hinweise zu finden. Auch über die Darstellung von Leitbildern und Strategiepapieren werden Angebote der Hochschulen

---

490 Vgl. Elb0006, Absatz 16 sowie Elb0009, Absatz 47.

491 Vgl. Elb0006, Absatz 100 sowie Elb0009, Absatz 63.

492 Vgl. Elb0006, Absatz 96.

493 Vgl. Elb0006, Absatz 72.

494 Vgl. Elb0006, Absatz 52 sowie Absatz 80.

495 Vgl. Elb0009, Absatz 49.

496 Vgl. Elb0006, Absatz 54.

497 An dieser Stelle wird in der Darstellung keine strenge Trennung zwischen den Teilkriterien 4.2 und 4.3 gemacht, da die Lieferung nachhaltigen Nutzens und deren Kommunikation und Vermarktung anhand der Auswertung der Hochschuldokumente nicht sauber zu trennen sind. Seitens der Partner\*innen der Expert\*inneninterviews sind Aussagen hierzu in überschaubarem Maße getätigt worden, weshalb eine Segmentierung entsprechend den beiden Teilkriterien hier ebenfalls keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn verspricht.

498 Vgl. Klose 2017 bspw. Absatz 557, Absatz 385ff., Absatz 557, Absatz 603f. sowie Absatz 621.

499 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 16ff.



benannt, die einen zusätzlichen Nutzen versprechen. So wird die Anrechnung von Weiterbildungsmodulen auf Masterstudiengänge, Angebote eines Career-Centers, die Möglichkeiten zur psychologischen Einzelberatung aber auch der Nutzen von Studierendenmobilität und Personalmobilität benannt.<sup>500</sup>

Allgemeinere Aussagen betreffen die kontinuierliche Qualitätssicherung von Inhalt und Methoden der Lehre<sup>501</sup> und die positive Entwicklung der Finanzmittel.<sup>502</sup> Als verbesserungswürdig werden die Vermarktungs- und Kommunikationsverfahren zu Transferaktivitäten gesehen. Hier würden die meisten Kooperationen nachfrageorientiert zustandekommen, »ausgeprägte angebotsseitige Vermarktung« gebe es nicht.<sup>503</sup> In den Expert\*inneninterviews wird erwähnt, dass die Katholischen Hochschulen gesellschaftliche Entwicklungen sehen und gestalten würden und auf diese Weise sowohl nach innen wie nach außen wirken könnten.<sup>504</sup> Über einen hohen regionalen Bekanntheitsgrad und den großen Anteil an Praktikant\*innen und Absolvent\*innen in der Fachpraxis werde auch das Wissen über die Nutzenbringung der Hochschule nach außen kommuniziert. So sei zum Beispiel bekannt, dass die Rechtsvorlesungen sehr gute Kenntnisse vermitteln würden, die in der Praxis gebraucht werden würden.<sup>505</sup> Auch Fachtage und weitere Kommunikationsmöglichkeiten wie Ethikkommissionen werden als Wissenstransfer in die Gesellschaft gesehen und somit im Sinne einer Third Mission als Aufgabe der Hochschule erkannt.<sup>506</sup>

Kooperationen bei der Nutzung von Räumlichkeiten mit benachbarten Gemeinden würde beidseitigen Nutzen generieren,<sup>507</sup> ähnlich wie die Kooperation zur psychologischen Beratung von Studierenden und Mitarbeitenden, die, weil nicht durch die Hochschule selbst durchgeführt, einen höheren

---

500 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München 2013 Absatz 15; Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 8; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 23.

501 Vgl. Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 22.

502 Vgl. Klose 2017 Absatz 65.

503 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 50 sowie Absatz 57.

504 Vgl. Elao001, Absatz 457 und Elao005, Absatz 6.

505 Vgl. Elbo009, Absatz 69 und Elao011, Absatz 48.

506 Vgl. Elao008, Absatz 36 und Elao001, Absatz 4.

507 Vgl. Elao001, Absatz 34.

Nutzen bieten würde.<sup>508</sup> Als Garant für einen nachhaltigen Ausbildungserfolg wird die Entscheidung für ein generalistisches Studium angesehen.<sup>509</sup>

Mit dem Blick auf die Definition eines Gesamterlebnisses schließt das Kriterium vier im EFQM-Modell ab. Eine Hochschule formuliert im Leitbild beispielsweise sehr grundlegend: »Sie [die Hochschule, Anm. d. Verfassers] trägt zur Gestaltung einer gerechten Gesellschaft und zur Entwicklung eines demokratischen Verhältnisses zwischen den Geschlechtern bei.«<sup>510</sup> Aber auch mit direktem Bezug zur Lehre wird der Anspruch formuliert, über die umfassende Ausgestaltung der Lehre ein relevantes Angebot zu liefern.<sup>511</sup>

Über die Möglichkeit Zusatzqualifikationen im Rahmen des Studiums zu erwerben, aber auch im Anschluss an das Studium über Weiterbildung, Fachtagungen und generelle Alumniarbeit im Austausch mit der Hochschule zu bleiben, wird ebenfalls der Gedanke eines Gesamtangebots der Hochschule über das Studium hinaus deutlich.<sup>512</sup> Seitens der Hochschulleitung werden zwei ergänzende Aspekte benannt. So seien die Angebote der Hochschule grundsätzlich am Gedanken des lebenslangen Lernens orientiert<sup>513</sup> und über die Rahmung der Angebote mit Jahresthemen könne das Gefühl eines Gesamterlebnisses vermittelt werden.<sup>514</sup>

#### 4.2.1.6 Kriterium 5 – Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Die Hochschulen beschreiben an mehreren Stellen Weiterentwicklung, aber auch Risikomanagement als ihre Aufgaben. Zum Teil geschieht dies mit Blick auf die Hochschule allgemein<sup>515</sup>, zum Teil aber auch mit Zuschreibungen auf bestimmte Rollen, wie zum Beispiel die Rektor\*innen- oder die Dekan\*innenrolle.<sup>516</sup> Auch sind teilweise Kommissionen für die Überprüfung und Be-

508 Vgl. Elao013, Absatz 67ff.

509 Vgl. Elao008, Absatz 24.

510 Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 14.

511 Vgl. Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 23.

512 Vgl. u.a. Klose 2017 Absatz 796f und Absatz 1077; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 21.

513 Vgl. Elao008, Absatz 36.

514 Vgl. Elao005, Absatz 6.

515 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 430; Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 162.

516 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 104f. sowie Absatz 221.

wertung solcher Entwicklungsanstrengungen eingesetzt.<sup>517</sup> Dabei wird Wert darauf gelegt, dass diese unter Berücksichtigung der Hochschulgröße und der vorhandenen Ressourcen eingerichtet werden.<sup>518</sup>

Ebenfalls im Blick ist die Sicherung von Stellenübergängen durch rechtzeitige Nachwahlen bzw. das Verfahren von Berufungen unter Einbezug der Träger.<sup>519</sup> Um auf kurzfristige Bedarfe eingehen zu können, wird teilweise auf Lehrentlastung gesetzt.<sup>520</sup> Als beispielhafte Einzelmaßnahme kann die Beschreibung der erweiterten Öffnungszeiten der Hochschulbibliothek gesehen werden, die im Sinne einer Angebotsverbesserung erfolgt sei.<sup>521</sup>

Die Hochschulleitung sieht ihre Rolle darin, relevante Themen als Impulse in die Hochschule hineinzubringen und darüber zu Verbesserungen zu kommen.<sup>522</sup> Qualitätsmanagement, das sich teilweise noch im Aufbau befände, wird als Grundlagenarbeit gesehen, die auch die Möglichkeit zur Selbstvergewisserung bieten würde.<sup>523</sup> Über die Standardisierung und kontinuierliche Verbesserungsprozesse werde eine Entwicklung der Organisation vorangetrieben.<sup>524</sup> Dazu wird an anderer Stelle angemerkt, dass man bewusst ein System gewählt habe, dass auch sich selbst in den Blick nehmen würde. In der Art und Weise, wie ein solches Qualitätsmanagement einen Rahmen für die Entwicklung und Reflexion des Managements der Hochschule darstellen würde, sei es von hoher Bedeutung für das Hochschulmanagement.<sup>525</sup>

An einer Stelle gibt es eine kritische Äußerung zu einem »überstrukturierten« Qualitätsmanagement. Hier werden auch Widerstände gegen Fremdüberprüfungen des eigenen QM-Systems deutlich benannt.<sup>526</sup>

Weitere Äußerungen bescheinigen lediglich ein punktuell Qualitätsmanagement und eine Wirkungsorientierung und Qualitätssicherung, die

517 Vgl. ebd. Absatz 197ff.

518 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 33.

519 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 317 sowie Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 292.

520 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 55.

521 Vgl. Klose 2017 Absatz 690.

522 Vgl. Elao001, Absatz 26.

523 Vgl. Elao011, Absatz 24 und Absatz 40 sowie zum Aufbau des QM auch Elbo009, Absatz 19ff.

524 Vgl. Elao011, Absatz 24 und Elao012, Absatz 46.

525 Vgl. Elao012, Absatz 46 sowie Absatz 50; Elao002, Absatz 27.

526 Vgl. Elao002, Absatz 33.

nur auf Studiengangsebene stattfinden würden.<sup>527</sup> Typische Controlling- und Steuerungsprozesse seien in den Unterstützungsprozessen relativ einfach einzusetzen, in den Kernprozessen gestalte sich das schwieriger.<sup>528</sup> Als Beispiel einer gelungenen Entwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit wird eine erarbeitete und kontinuierlich weiter verbesserte Prozesslandkarte benannt, die sich im Alltag als hilfreich erwiesen habe.<sup>529</sup> Neben einer weit-sichtigen Planung<sup>530</sup> und einem stark vorhandenen Verbesserungswillen,<sup>531</sup> der von Trägerseite ausgebremst werden würde, wäre die vorherrschende Fehlerkultur, dass diese erkannt werden würden und darauf reagiert werden würde, aber kaum Vorbeugung geschehe.<sup>532</sup>

Zukunftsfähige Transformationen können den Hochschulen zunächst geschichtlich sicher bei der Umstellung entlang des Bolognaprozesses beschei-nigt werden, auch wenn dies in den Hochschuldokumenten nicht explizit erwähnt wird. Hier wird eher auf Hochschulentwicklungspläne bzw. Orga-nisationsentwicklungsprozesse hingewiesen.<sup>533</sup> Mit der expliziten Ausrich-tung von Entwicklungsprozessen an Veränderungen in der Berufswelt wer-den mögliche notwendige Transformationen in den Blick genommen.<sup>534</sup> Die Hochschulleitungen bekräftigen, dass das Qualitätsverständnis grundsätz-lich auf Weiterentwicklung basiere,<sup>535</sup> aber auch ein Spannungsfeld bei der Frage gesehen werde, wie sie anschlussfähig bei Umweltveränderungen blei-ben und gleichzeitig das vertreten könne, was der Hochschule wichtig er-scheine.<sup>536</sup> An anderer Stelle werden Qualitätszirkel eingesetzt, um eine Form und einen Ort für die gemeinsame Ergebniserarbeitung zu schaffen.<sup>537</sup> Kon-kretes Potential wird im Bereich des lebenslangen Lernens gesehen und in der

---

527 Vgl. Elao005, Absatz 33; Elao010, Absatz 10.

528 Vgl. Elao017, Absatz 29.

529 Vgl. Elao010, Absatz 26.

530 Vgl. Elbo006, Absatz 76.

531 Vgl. Elbo009, Absatz 27.

532 Vgl. Elbo006, Absatz 100.

533 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 119; Klose 2017 Absatz 62.

534 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 95.

535 Vgl. Elao013, Absatz 65.

536 Vgl. Elao001, Absatz 8.

537 Vgl. Elao010, Absatz 20.

Schaffung innovativer Strukturen, um Forschung und Lehre gesellschaftlich sichtbarer zu machen.<sup>538</sup>

In der Praxis, so die Einschätzung aus dem Qualitätsmanagement, würden Umsetzungen an der fehlenden Beteiligung relevanter Akteur\*innen scheitern oder durch die organisatorische Unselbständigkeit eingeschränkt werden.<sup>539</sup>

Bezogen auf das Managementsystem würden Einschätzungen über dessen Leistungsvermögen angestellt und Verbesserungen vorangetrieben.<sup>540</sup> Wo es als sinnvoll und notwendig erachtet werde, würden auch die entsprechenden Fort- und Weiterbildungen für Mitarbeitende ermöglicht werden.<sup>541</sup>

Innovationen werden an den Hochschulen auch konkret bei der Entwicklung von Problemlösungen für die Sozialarbeits-, Pflege- und Gesundheitswissenschaften gefördert.<sup>542</sup> Über den selbstdefinierten Auftrag, wirkungsvolle Organisationsformen zu erforschen und Managementkompetenzen zu vermitteln,<sup>543</sup> werden Innovationen ebenso unmittelbar in den Blick genommen, wie in der Rolle der Impulsgeberin für gesellschaftliche Akteur\*innen.<sup>544</sup> Auch über eine, in der Verfassung verankerte Möglichkeit, über Expert\*innen den Blick von außen in Entscheidungen mit einfließen zu lassen, ist eine verbesserte Innovationsfähigkeit denkbar.<sup>545</sup> An andere Stelle ist in der Satzung festgehalten, dass die Möglichkeit besteht, Reformmodelle von Studien- und Prüfungsordnungen zu erproben.<sup>546</sup> Die Konstituierung einer Arbeitsgruppe zur Verbesserung der Lehre unter Beteiligung von Lehrenden und Studierenden kann als weiterer Raum gesehen werden, in dem Innovationen ermöglicht werden sollen.<sup>547</sup> Im Bereich der Weiterbildung ist ebenfalls vorgesehen, neue Konzepte zum Einsatz zu bringen.<sup>548</sup>

538 Vgl. Elao017, Absatz 31 und Elao011, Absatz 48.

539 Vgl. Elbo006, Absatz 14 und Elbo009, Absatz 31.

540 Vgl. Elbo009, Absatz 4f.

541 Vgl. Elbo006, Absatz 50.

542 Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 9.

543 Katholische Hochschule Freiburg o.J.c Absatz 11.

544 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 35.

545 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 153.

546 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 438.

547 Vgl. Klose 2017 Absatz 545.

548 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 41.

Die wichtigste unterstützende Technologie, die an den Hochschulen zum Einsatz kommt, ist die Informationstechnologie (IT). Im Sinne einer Dienstleistung für Studierende, Lehrende, Forschung und Entwicklung unterstützt sie die Kernbereiche der Hochschulen.<sup>549</sup> Mit der Bereitstellung von Bibliotheken, Lernplattformen und Werkstätten wird dieses Angebot ergänzt.<sup>550</sup> Darüber hinaus wird von der Identifizierung weiterer Zukunftsthemen für den IT-Bereich berichtet. Neben der erfolgten Umsetzung »eine(r) Softwarelösung zur Durchführung eines papierlosen Managements aller Mobilitätsarten«<sup>551</sup> sei unter anderem der Ausbau der Bandbreite von Internetzugängen sowie der Einsatz der Weiterentwicklung der Campusmanagementsoftware in Planung.<sup>552</sup>

Die Hochschulleitungen weisen auf die Rahmenbedingungen hin, die bestünden, um Innovationen zu unterstützen. So wird beispielsweise benannt, dass seitens der Hochschulleitung ein Handlungsspielraum eröffnet werde, wenn eine Risikoübernahme erfolge im Rahmen von innovativen Projektideen, die in die Umsetzung gehen könnten, ohne dass deren Ausgang klar sei.<sup>553</sup>

An andere Stelle wurde sich erfolgreich auf eine Projektausschreibung beworben, bei der finanzielle Mittel für mehrere Jahre explizit für innovative Entwicklungen bereitgestellt werden.<sup>554</sup> Auch wird von einem Projekt berichtet, das zusammen mit der Stadt entwickelt wurde, in der die Hochschule ihren Sitz hat, bei dem auf innovative Art und Weise versucht werde, die hochqualifizierten Berufsabschlüsse ausländischer Fachkräfte anzuerkennen.<sup>555</sup> Dass innovative Ideen nicht immer die erwünschte Wirkung hätten, wird allerdings ebenfalls berichtet. In diesem Fall hat die Hochschulleitung daraus den Schluss gezogen,

»das [zukünftig so zu] machen, wie wir es sonst immer gemacht haben und dann, wenn wir die, nächste Mal, etwas andere Idee dann haben, ein bisschen vorsichtiger vorgehen...«<sup>556</sup>

549 Vgl. Klose 2017 Absatz 638ff.

550 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017b Absatz 23.

551 Klose 2017 Absatz 914.

552 Vgl. ebd. Absatz 665 und Absatz 681.

553 Vgl. Elao013, Absatz 23.

554 Vgl. Elao011, Absatz 48.

555 Vgl. Elao008, Absatz 36.

556 Elao002, Absatz 27.

Bei innovativen Projekten, so die Rückmeldung eines Qualitätsmanagement-beauftragten, müsse auch abgewogen werden, ob der damit verbundene hohe Aufwand mit dem zu erwartenden Ergebnis zu rechtfertigen sei. In der Vergangenheit sei zu beobachten gewesen, dass die Organisation relativ spät auf technologische Entwicklungen reagiert habe. Gerade im IT-Bereich seien Innovationen auch mit hohen Kosten verbunden.<sup>557</sup> Die Hochschule sei eine reine Präsenzhochschule, hier seien keine Pläne vorhanden, innovative Wege zu gehen.<sup>558</sup> Auch an andere Stelle werde diese Philosophie vertreten, man setze hier auf eine moderne und flexible, technisch professionell ausgestattete Lernumgebung.<sup>559</sup>

Grundsätzlich seien gerade auf der mittleren Leitungsebene und auf Ebene der Hochschulleitung viele Entwicklungsideen erkennbar<sup>560</sup>.

Bei der Frage nach Daten, Informationen und Wissen, welche in der Hochschule zur Steigerung der Leistungsfähigkeit wirksam eingesetzt werden, liegt der Fokus in den Hochschuldokumenten auf Evaluationsverfahren. Diese werden zum Teil durch Dienstleister erbracht und bieten die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.<sup>561</sup> Einen Wissenstransfer in die Hochschule hinein verspricht man sich auch von der Mobilität von Funktionsträger\*innen, die es aus diesem Grund zu unterstützen gelte.<sup>562</sup> Auch andere Kooperationen, zum Beispiel im Bereich der Forschung oder einzelner Referate, werden gezielt vor dem Hintergrund des Wissensaustauschs eingegangen und unterstützt.<sup>563</sup>

Auch von den Interviewpartner\*innen der Hochschulleitungen wird der kollegiale Austausch über Formate wie die Kanzler\*innentagung oder die Rektor\*innenkonferenz als wichtige Informations- und Wissensquelle benannt.<sup>564</sup> Aber auch der Einbezug von Expert\*innen sei eine bedeutsame Ressource, die genutzt werde.<sup>565</sup> Ebenso werde in der Logik des verwendeten

---

557 Vgl. Elb0009, Absatz 55.

558 Vgl. ebd., Absatz 59.

559 Vgl. Elb0006, Absatz 76.

560 Vgl. ebd., Absatz 14.

561 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 387 sowie Klose 2017 Absatz 539f.

562 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München 2013 Absatz 16.

563 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 22 und Absatz 54; Klose 2017 Absatz 491.

564 Vgl. Elao013, Absatz 45ff.; Elao008, Absatz 30; Elao005, Absatz 39.

565 Vgl. Elao001, Absatz 26.

QM-Systems ein Set von Daten verwendet, das zum einen entscheidungsleitend sei und zum anderen Erfolg messbar mache.<sup>566</sup> Qualitätsmanagement könne in diesem Sinne als Dienstleistung für das Hochschulmanagement gesehen werden, so an andere Stelle.<sup>567</sup> Eine spezifischere Umsetzung zeichnet sich in der Aussage ab, dass man die Verbesserung der Lehrqualität als Teil des Curriculums mitdenke und über entsprechende Formate Anregungen und Verbesserungsvorschläge unter Beteiligung von Studierenden und Professor\*innen generiere.<sup>568</sup> Kritisch wird angemerkt, dass es zum Teile keine Messung darüber gebe, wie Qualitätsmaßnahmen selbst wirken würden<sup>569</sup>.

Aus dem Qualitätsmanagement heraus wird der Wunsch nach einem nützlichen und ressourcenschonenden Qualitätsmanagement geäußert.<sup>570</sup> Hochschulleitungen würde Wissen zum Teil darüber abrufen, dass die Bearbeitung von Themen per Delegation an Stabstellen gegeben werde. Außerdem dienten die Ansätze eines Prozessmanagement als Wissensquelle.<sup>571</sup>

Dass die Hochschulen Vermögenswerte und Ressourcen managen, steht außer Frage. Allerdings sind in den veröffentlichten Dokumenten dazu nur wenige Aussagen zu finden, weshalb keine Aussagen über die Qualität dieses Managements getroffen werden können. In einem Fall wird dargelegt, dass ein wachsendes Studienangebot auch mit einem erhöhten Personalbedarf einhergehe. Neben Verhandlungen mit staatlichen Stellen ist hier der Blick auch auf die Träger gerichtet, wenn es um die Erschließung zusätzlicher finanzieller Mittel geht.<sup>572</sup> Für den Forschungs- und Entwicklungsbereich ist die Einwerbung von Drittmitteln eine wichtige Finanzierungsquelle.<sup>573</sup> Da in dieser Logik aber auch wissenschaftliches Personal fest an Kooperationen gebunden sei, könne nur begrenzt auf kurzfristige, neue Kooperationsanfragen eingegangen werden.<sup>574</sup> Einen anderen Aspekt bringt die, in der Verfassung festgehaltene, Möglichkeit der Vergabe von Studiendarlehen und Zuschüssen für Studierende ein.<sup>575</sup> Seitens der Hochschulleitungen ist aus den Expert\*in-

---

566 Vgl. Elao013, Absatz 65.

567 Vgl. Elao012, Absatz 52.

568 Vgl. Elao005, Absatz 26.

569 Vgl. Elao010, Absatz 10.

570 Vgl. Elbo009, Absatz 79.

571 Vgl. Elbo006, Absatz 24 und Absatz 90.

572 Vgl. Klose 2017 Absatz 334 sowie Absatz 460.

573 Vgl. Katholische Hochschule Mainz o.J. Absatz 30.

574 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 51.

575 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 192f.



neninterviews diesbezüglich lediglich zu nennen, dass der Blick auf die Ressourcen beispielhaft in Bezug auf Entwicklungsprojekte erwähnt wird, bei denen, wie bereits an andere Stelle zitiert, das Problem der Mehrarbeit entstehen würde.<sup>576</sup>

Seitens der Qualitätsmanagementbeauftragten wird dagegen die Wahrnehmung formuliert, dass das finanziert werde, für das ein entsprechender Bedarf festgestellt werde.<sup>577</sup> Ein Beispiel für eine langfristige Planung bei der Verwendung von Ressourcen sei, dass bei einem Neubau mit flexiblen Räumen gearbeitet worden sei, die je nach zukünftigem Bedarf in große oder kleinere Einheiten gebracht werden könnten.<sup>578</sup> Als mögliche zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit wird Fundraising genannt, welches aber noch nicht betrieben werde.<sup>579</sup>

#### 4.2.1.7 Ergebniskriterien – vom »How« zum »What«

Simon Sinek schreibt: »HOWs are often given to explain how something is different or better.«<sup>580</sup> Die Frage, was eine Organisation tue, sei dagegen grundsätzlich sehr einfach zu beantworten:

»Every single company and organization on the planet knows WHAT they do. This is true no matter how big or small, no matter what industry. Everyone is easily able to describe the products or services a company sells or the job function they have within that system. WHATs are easy to identify.«<sup>581</sup>

Auf diese Logik aufbauend hat das EFQM-Modell seinen Ergebnisteil dem »WHAT« zugeordnet. Die beiden Ergebniskriterien sollen abbilden, »was die Organisation in Bezug auf das in den Segmenten Ausrichtung und Realisierung Beschriebene erreicht hat, inklusive einer Prognose für die künftige Entwicklung.«<sup>582</sup> Dafür werden die verfügbaren Daten unterteilt in Wahrungskriterien und Leistungsindikatoren. Anhand der RADAR-Logik ist die Aussage von Sinek zu relativieren. Zwar ist davon auszugehen, dass die Organisation allgemein weiß, was sie macht, ob sie aber die geeigneten Daten

576 Vgl. Elao010, Absatz 8.

577 Vgl. Elbo006, Absatz 50.

578 Vgl. ebd. Absatz 76.

579 Vgl. Elbo009, Absatz 41.

580 Sinek 2009, S. 39.

581 Ebd., S. 39.

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

verwendet, um eine gute Einschätzung darüber zu erhalten, was sie bezogen auf Ausrichtung und Realisierung tatsächlich erreicht hat, scheint nicht deckungsgleich mit der Beschreibung von Produkten, Serviceangeboten oder ähnlichem zu sein.<sup>583</sup>

In der zusammenfassenden Organisationsbeschreibung werden daher in den beiden folgenden Kapiteln Aussagen über die Wahrnehmung der Interessengruppen dargestellt sowie Hinweise auf Indikatoren zur Schaffung nachhaltigen Nutzens und des gleichzeitigen Vorantreibens von Leistungsfähigkeit und Transformation aufgeführt.<sup>584</sup>

Auch hier ist, wie bereits bei der Organisationsbeschreibung der KPH Wien/Krems, anzumerken, dass weder die Interviews noch die ausgewerteten Dokumente einen Fokus auf die Erhebung von Daten im Sinne der Ergebniskriterien haben. Bei den nachfolgend dargestellten Ergebnissen ist folglich davon auszugehen, dass sie nur einen sehr groben Einblick in die von den Organisationen verwendeten Daten geben.

#### 4.2.1.8 Kriterium 6 – Wahrnehmung der Interessengruppen

Segmentiert nach den identifizierten Interessengruppen werden in diesem Kriterium Wahrnehmungsergebnisse dargestellt. Die erste Interessengruppe, die hier in den Blick genommen wird, ist die der Kund\*innen. Wie weiter oben bereits ausgeführt, werden hier primär die Studierenden und ggf. Weiterbildungsteilnehmende oder Adressat\*innen von sonstigen Veranstaltungen von Interesse sein. In den untersuchten Hochschuldokumenten ist hierzu lediglich eine Aussage zu finden gewesen. So würde man zu Veranstaltungen, die durch die Hochschule durchgeführt werden würden, positive

---

583 Auch an dieser Stelle ist aus Sicht der Systemtheorie Kritik bzgl. der stark unterkomplexen Darstellung von organisationalen Abläufen angebracht. Gerade die unreflektierten Pauschalisierungen, die in Sineks Darstellungen zu finden sind, müssen hoch kritisch betrachtet werden. Sie werden hier so wiedergegeben, da sie als eine Grundlage des neuen EFQM-Modells verwendet wurden. Das Modell selbst, welches als Modell ebenfalls eine unterkomplexe Darstellung von möglichen Wirklichkeiten darstellt, führt durch die Anwendung der RADAR-Bewertungslogik aber im Vergleich zu Sinek 2009 bereits wieder eine Komplexitätssteigerung ein. Da eine umfassende systemtheoretische Analyse des EFQM-Modells 2020 und seiner Hintergründe im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden kann, soll es an dieser Stelle bei dieser kritischen Anmerkung bleiben.

584 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a, S. 28.

schriftliche Rückmeldungen erhalten.<sup>585</sup> In den Interviews werden darüber hinausgehend Ergebnisse von Evaluationen der Studierenden benannt, bei denen »betroffene Studierende [gefragt werden] wie es Ihnen ergangen ist«<sup>586</sup> oder bei denen Aussagen zum Studienangebot, den Serviceeinrichtungen und der Kultur der Hochschule wiedergegeben werden.<sup>587</sup>

Am Beispiel der Rückmeldungen, die ein Interviewpartner nach den Abschlussgottesdiensten erhält, wird deutlich, dass hier Ergebnisse nicht nur im Sinne von streng standardisiert messbaren Zahlenwerten als relevant empfunden werden.<sup>588</sup>

Von Seiten der Qualitätsmanagementbeauftragten werden Befragungen benannt, die im Sinne von Evaluationen durchgeführt werden würden, bei der Nutzung dieser Daten im Sinne von Kennzahlen sei aber noch Verbesserungspotential vorhanden.<sup>589</sup>

Nicht überall werden systematisch auch Absolvent\*innen befragt.<sup>590</sup>

Auch Ergebnisse zur Wahrnehmung Mitarbeitender werden in den öffentlichen Dokumenten der Hochschulen nicht erwähnt und von den Hochschulleitungen nur in einem Fall konkret angesprochen.<sup>591</sup> Hinweise auf die Wahrnehmungen wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen finden sich ebenfalls kaum in den öffentlich zugänglichen Dokumenten. Die Tatsache, dass ein ehemaliger Professor einer Hochschule zum Bischof ernannt wurde oder dass die Hochschule als Austragungsort eines Fachtags eines weltweit agierenden Vereins gewählt wurde, geben einen Hinweis darauf, dass entsprechende Wahrnehmungsergebnisse ableitbar sein könnten.<sup>592</sup> Die von einer Hochschulleitung beschriebene Zusage bei einer Projektausschreibung kann als Wahrnehmung von entsprechenden Interessengruppen gewertet werden, die mit einem positiven finanziellen Effekt einhergeht.<sup>593</sup> Aber auch Sonderkonditionen bei der Vermietung von Räumlichkeiten an die Hochschule werden als positive Wahrnehmung der

---

585 Vgl. Klose 2017 Absatz 992.

586 Elao008. Absatz 24.

587 Vgl. Elao004, Absatz 39.

588 Vgl. Elao005, Absatz 49.

589 Vgl. Elbo006, Absatz 102ff. sowie Absatz 110.

590 Vgl. Elbo009, Absatz 70f.

591 Vgl. Elao002, Absatz 33.

592 Vgl. Klose 2017. Absatz 76 sowie Absatz 408.

593 Vgl. Elao010, Absatz 34.

Interessengruppe gesehen.<sup>594</sup> Auch die persönliche lobende Rückmeldung eines Generalvikars an eine Hochschulleitung gehört zu den Wahrnehmungsergebnissen der wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen.<sup>595</sup>

Seitens der Gesellschaft habe die Hochschule eine hohe Reputation, was man daran sehen würde, dass sie als Benchmark herangezogen werde.<sup>596</sup> Teilweise werde man für bestimmte Einrichtungen bundeslandweit als standardvorgebend wahrgenommen.<sup>597</sup> Wahrnehmungen weiterer Partner\*innen oder Lieferant\*innen sind in den analysierten Dokumenten und Interviews nicht benannt worden.

#### 4.2.1.9 Kriterium 7 – Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Die Leistungsindikatoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Ergebnisse verwendet werden, »um die Gesamtleistung zu überwachen, zu verstehen und zu verbessern.«<sup>598</sup> Auch die strukturierte Erhebung dieser Daten ist nicht das primäre Ziel dieser Arbeit. Die nachfolgend dargestellten Hinweise auf Indikatoren sollen, vergleichbar zu den Wahrnehmungsergebnissen, dazu dienen, das wiederzugeben, was unaufgefordert zu diesem Aspekt benannt wurde und daher für die Reflexion unter Umständen wichtig zu beachten ist, da dem unaufgefordert Geäußerten vom Interviewten vermutlich eine besondere Wichtigkeit zugesprochen wird.<sup>599</sup>

Im bereits häufig zitierten Rektoratsbericht der Katholischen Hochschule Mainz werden einige Indikatoren benannt, die von der Hochschule offensichtlich als aussagekräftig eingeschätzt werden. Dort sind, neben Zahlen zur Auslastung von Fort- und Weiterbildungen,<sup>600</sup> allgemeine Studierendenzahlen wie Bewerbungen oder Absolvent\*innen aufgeführt.<sup>601</sup> Auch die Anzahl der Forschungsschwerpunkte, mit denen die Hochschule auf der Forschungslandkarte vertreten ist, wird erwähnt.<sup>602</sup> Darüber hinaus sind Angaben zu

594 Vgl. Elao008, Absatz 34.

595 Vgl. Elao005, Absatz 61.

596 Vgl. Elao001, Absatz 8; Elao008, Absatz 36.

597 Vgl. Elao001, Absatz 4.

598 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 34.

599 Entsprechendes gilt für Indikatoren, die in öffentlich zugänglichen Dokumenten benannt werden.

600 Vgl. Klose 2017 Absatz 992.

601 Vgl. ebd. Absatz 168ff. sowie Absatz 242.

602 Vgl. ebd. Absatz 801.

einem stichtagsbezogenen Stellenplan, den Finanzergebnissen sowie Auflösungen von erfolgten Mobilitäten dargestellt.<sup>603</sup> Mit dem Hinweis auf eine durch die Hochschule in Auftrag gegebene Auswertung von Stellenangeboten im Bereich Migration und Integration wird deutlich, dass die Hochschule Daten nutzt, um ihre eigenen transformativen Angebote anzupassen.<sup>604</sup>

Seitens der Hochschulleitungen werden, wie oben beschrieben, zu besonderen Aspekten Hinweise auf genutzte Indikatoren benannt oder aber allgemeine Hinweise auf die Handhabung von Indikatoren gegeben, die hier ebenfalls aufgezeigt werden sollen. So wird an einer Stelle angemerkt, dass eine wirkliche Wirksamkeitsüberprüfung vor allem in den Studiengängen stattfinden würde.<sup>605</sup> Der Erfolg der Forschungsbemühungen wird anhand der Anzahl der Forschungsinstitute und der Höhe der eingeworbenen Drittmittel bewertet. Um die Größe der Hochschule zu verdeutlichen, wird das Jahreshaushaltsvolumen benannt.<sup>606</sup> Auch wird deutlich, dass Daten aus der Hochschulstatistik und nicht näher benannte Studierendenkennzahlen von den Hochschulleitungen bei der Entscheidungsfindung genutzt werden.<sup>607</sup> Als Verbesserungspotential wird genannt, dass es bisher kaum Indikatoren für die eigene Wirkungsorientierung oder Wertschätzungsmaßnahmen geben würde.<sup>608</sup>

Ein sehr konkreter Erfolgsindikator wird angegeben, wenn (unter Angabe eines »Rekordwertes«) beschrieben wird, dass zum Semesterende in der gehaltenen Lehrveranstaltung immer eine Anzahl von Studierenden mit der Frage käme,

»wie kann man sich taufen lassen, wie kann man in die Kirche wieder eintreten?«<sup>609</sup>

Aus dem Qualitätsmanagement kommen zu möglichen Indikatoren eher allgemeine Rückmeldungen. Die Hochschulleitung erhalte ein Basismonitoring mit entsprechenden Zahlen.<sup>610</sup> Allerdings werde die Datenerhebung selbst nicht auf ihre Qualität hin überprüft. An anderer Stelle wird berichtet, dass

603 Vgl. ebd. bspw. Absatz 251, Absatz 286, Absatz 314 oder Absatz 918ff.

604 Vgl. ebd. Absatz 410.

605 Vgl. Elao010, Absatz 10.

606 Vgl. Elao004, Absatz 45.

607 Vgl. Elao011, Absatz 26 und Elao010, Absatz 10.

608 Vgl. Elao010, Absatz 10.

609 Elao005, Absatz 49.

610 Vgl. Elbo006, Absatz 106ff.

es an der Hochschule kein zentrales Monitoring gebe und die Datenerhebung ausschließlich gezielt zur Erstellung einzelner Berichte erfolge.<sup>611</sup> An dieser Stelle kann bereits vorweggenommen werden, dass über die Reflexionsebene der Gruppeninterviews nur wenige inhaltliche Ergänzungen zu diesem Kriterium erfolgen werden.

#### 4.2.1.10 Zusammenfassung Why? – How? – What?

Als Zwischenstand kann festgehalten werden, dass die Hochschulen sich deutlich zu ihrem Zweck und ihrer Mission positionieren. Eine klare Vision ist von außen nicht immer zu erkennen. Klare Hinweise liegen zur Art und Weise der Realisierung vor, auch wenn hierbei zu beachten ist, dass über das hier gewählte Verfahren keine vollständige Bewertung entlang des EFQM-Modells erfolgen kann. Dafür hätte ein umfassendes Assessment mit jeder Hochschule stattfinden müssen, was nicht Ziel dieser Untersuchung ist. Entsprechend ist auch der Umfang der Ergebnismachweise zu sehen. Als Grundlage für die Reflexion wertebasierten Managements bietet die zusammengefasste Organisationsbeschreibung jedoch eine breite Basis, die im Reflexionsteil noch durch Erkenntnisse aus den Gruppeninterviews ergänzt wird. Zunächst soll nun aber eine Zusammenfassung der Analyse der Hochschuldokumente und der Expert\*inneninterviews auf die Kriterien des pCC-Bewertungskatalogs erfolgen.

#### 4.2.1.11 Aggregierte Beschreibung entlang der pCC-Kriterien

Wie unter Kapitel 3.3.2 beschrieben, wurde im Rahmen der Expert\*inneninterviews auch nach einer Einschätzung zu den drei Grundkategorien des pCC-Bewertungskatalogs gefragt. Darüber hinaus wurden entsprechende Aussagen in den Hochschuldokumenten analysiert. Eine sehr überschaubare Anzahl von passenden Aussagen aus den Gruppeninterviews wird hier ebenfalls wiedergegeben.

Die erste Grundkategorie entlang des pCC-Bewertungskatalogs betrifft Fragen nach ›Seelsorge an der Hochschule‹. Dabei wurde nach der Integration von Seelsorge in die Hochschule, nach strukturellen Rahmenbedingungen und der Organisation von Seelsorge, nach konkreten Angeboten und nach Verbindungen und Zusammenarbeit mit Kirchengemeinden gefragt.

Zu dieser ersten Grundkategorie sind in den Hochschuldokumenten keine aufschlussreichen Aussagen zu finden gewesen. In den Expert\*innenin-

611 Vgl. Elbooo9, Absatz 16ff.

terviews wurden unterschiedlichste Aspekte benannt, die zusammengefasst wiedergegeben werden.

Gottesdienste würden an den Hochschulen zu verschiedenen Anlässen im Jahreszyklus gefeiert werden.<sup>612</sup> Dabei wird in einem Fall auch berichtet, dass der Moment der Immatrikulation im Rahmen eines Gottesdienstes geschehe, was zu einer regen Teilnahme führen würde.<sup>613</sup> Grundsätzlich sei Seelsorge »konzeptionell unter verschiedenen Ebenen verankert. Sie ist verankert, natürlich als Gegenstandsbereich für Lehre.«<sup>614</sup>

Wichtig sei zu klären, was unter Seelsorge eigentlich zu verstehen sei. Mit einem erweiterten Verständnis von Seelsorge, unter das dann die persönliche Zuwendung zum Gegenüber fallen würde, finde Seelsorge in praktisch allen Bereichen der Hochschulen statt.<sup>615</sup> Für diese Form der Seelsorge wird in einem Interview der Begriff der Alltagsseelsorge verwendet. Diese würde nicht nur durch Geistliche vollzogen, sondern auch von beschäftigten Theologen, aber auch von weiteren Mitarbeitenden.<sup>616</sup> Das Verständnis einer solchen Alltagsseelsorge im Sinne von wiederkehrenden Alltagssituationen mit »seelsorgerische[r] Qualität«<sup>617</sup> berge aber auch Gefahren, da, so eine weitere Stimme, die Aufgabenfelder von Seelsorge definiert werden müssten. Eine Trennung von arbeitsrechtlichen Belangen oder Abhängigkeitsverhältnissen, wie sie zwischen Studierenden und Professor\*innen bestehen würden, sei zwingend erforderlich.<sup>618</sup> An anderer Stelle wird von Seelsorge als Kulturbereich gesprochen, der für die Hochschule prägend sei.<sup>619</sup>

Räumlichkeiten für Gottesdienste seien an den Hochschulen vorhanden.<sup>620</sup> Zum Teil fänden Gottesdienste auch unter Beteiligung Externer statt, mit ihren Kirchengemeinden eng verbundene Mitarbeitende seien tragend bei solchen Gottesdiensten an der Hochschule und auch persönlich unterstütze man dies aktiv.<sup>621</sup> Als ein konkretes Beispiel wird das Feiern

612 Vgl. Elao005, Absatz 49; Elao017, Absatz 31; Elao010, Absatz 28; Elao001, Absatz 28.

613 Vgl. Elao004, Absatz 43.

614 Elao001, Absatz 32.

615 Vgl. ebd.; Elao004, Absatz 39.

616 Vgl. Elao011, Absatz 42.

617 Vgl. Elao012, Absatz 66ff.

618 Vgl. Elao013, Absatz 67.

619 Vgl. Elao011, Absatz 44.

620 Vgl. ebd. Absatz 42.

621 Vgl. Elao002, Absatz 35.

einer Adventsfeier mit theologischen Themen anstatt eines allgemeinen Mitarbeitendenfests benannt.<sup>622</sup>

Darüber hinaus spiele die Katholische Hochschulgemeinde (KHG) eine wichtige Rolle und sei auch im Bereich des studentischen Wohnens stark involviert.<sup>623</sup> Wichtig sei aber auch hier, dass die Aufgabenfelder der KHG klar definiert werden. Es sei nicht zielführend, wenn die Hochschule das Thema Seelsorge einfach an die KHG delegiere.<sup>624</sup>

Zusätzlich zu konkreten seelsorgerischen Tätigkeiten sei man an unterschiedlichen Stellen in der katholischen Kirche verankert. Man habe Geistliche unter den Professoren<sup>625</sup> und mit örtlichen Kirchengemeinden bestünden teilweise konkrete Kooperationen oder personelle Anbindungen<sup>626</sup>. Von anderen Interviewpartner\*innen wird berichtet, dass keine konkreten Kooperationen mit Kirchengemeinden bestünden, beziehungsweise dass keine echte Seelsorge an der Hochschule stattfinde.<sup>627</sup>

Eine weitere Anmerkung betrifft die Frage, was Hochschuleseelsorge eigentlich als Aufgabe habe. Man sehe ein breit bespieltes Feld, könne aber nicht festmachen, ob da Wirkungen entfaltet werden würden.<sup>628</sup>

Im Rahmen der Gruppeninterviews wird erwähnt, dass Räumlichkeiten für Gottesdienste vorhanden seien<sup>629</sup> und dass Gottesdienste im Hochschulalltag sichtbar wären.<sup>630</sup>

Mit der zweiten Grundkategorie soll ein Überblick erreicht werden, in welcher Form die Hochschulen ›Verantwortung gegenüber der Gesellschaft‹ übernehmen. Der pCC-Kriterienkatalog fragt hier nach der Übernahme von Verantwortung für Ausbildung und die Förderung ehrenamtlichen Engagements. Bereits in der Analyse der Hochschuldokumente wird deutlich, dass die Hochschulen als Ausbildungsstätten für Berufe vornehmlich im Sozial- und Gesundheitswesen sowie im pastoralen Dienst vor allem ihr Studienangebot als Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im kirchlichen

622 Vgl. Elao012, Absatz 66.

623 Vgl. Elao001, Absatz 32; Elao010, Absatz 28; Elao013, Absatz 67; Elao012, Absatz 64.

624 Vgl. Elao013, Absatz 71; Elao012, Absatz 66.

625 Vgl. Elao008, Absatz 32.

626 Vgl. ebd., Absatz 35; Elao010, Absatz 30ff.; Elao011, Absatz 46.

627 Vgl. Elao013, Absatz 72ff.; Elao004, Absatz 39.

628 Vgl. Elao017, Absatz 31.

629 Vgl. Glo014, Absatz 23.

630 Vgl. Glo007, Absatz 12.



Auftrag sieht.<sup>631</sup> Forschungsaktivitäten mit gesellschaftlichem Nutzen, Veröffentlichungen, Vorträge, Bereitstellung von Hochschulressourcen für die Allgemeinheit (z.B. Bibliothek oder Fachexpertise) und ehrenamtliche Tätigkeiten von Hochschulmitgliedern in deren Rolle als Hochschulangehörige, werden als »Third Mission« und somit als Auftrag an die Hochschulen gesehen, der in vielfältiger Weise erfüllt werde.<sup>632</sup>

Die Mitgestaltung der Gesellschaft wird als Aufgabe der Hochschule definiert und zum Beispiel auch über Politikberatung wahrgenommen.<sup>633</sup>

Ein weiterer Aspekt von gesellschaftlichem Engagement wird benannt, wenn in der Verfassung einer Hochschule beschrieben wird, dass die Hochschule Studiendarlehen und Zuschüsse an Studierende vergibt, um ein Studium auch in finanziellen Notlagen zu ermöglichen.<sup>634</sup>

Von den Hochschulleitungen wird als Ausgangslage festgestellt, dass die Hochschule schon durch die Art und Weise, wie sie finanziert werde, einen gesellschaftlichen Auftrag habe. In dieser Logik solle sie aber auch in die Kirche hineinwirken.<sup>635</sup> Entsprechend werden die in den Hochschuldokumenten benannten Aspekte gesellschaftlichen Engagements auch hier erwähnt.<sup>636</sup>

Auch hier wird auf die Bereitstellung von Ressourcen für Aktivitäten des Wissenstransfers oder gesellschaftliche Aktivitäten und die Unterstützung ehrenamtlichen Engagements aus der Hochschule hinaus hingewiesen.<sup>637</sup> Auch würde ehrenamtliches Engagement von Studienbewerber\*innen gefördert, indem dies bei der Studienplatzvergabe eine Rolle spielen würde.<sup>638</sup>

Der möglichen Unterstützung individuellen ehrenamtlichen Engagements seien aber auch enge Grenzen gesetzt, da die der Hochschule zur

631 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 4; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 7; Katholische Hochschule Freiburg o.J.c Absatz 9; Klose 2017 Absatz 86.

632 Vgl. Klose 2017 Absatz 319ff.; Katholische Hochschule Freiburg o.J.c Absatz 7; Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 10; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 23ff.

633 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg o.J.c Absatz 15; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 24.

634 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 192f.

635 Vgl. Elao008, Absatz 16; Elao001, Absatz 46.

636 Vgl. Elao011, Absatz 48; Elao013, Absatz 81; Elao008, Absatz 36.

637 Vgl. Elao008, Absatz 36; Elao005, Absatz 53ff.; Elao017, Absatz 55; Elao002, Absatz 37; Elao012, Absatz 14 sowie Absatz 96; Elao017, Absatz 59.

638 Vgl. Elao011, Absatz 50.

Verfügung gestellten Mittel sonst nicht zweckgetreu eingesetzt werden würden.<sup>639</sup>

Auch bei der Auswahl von Themen, die mit gesellschaftlicher Wirkung bearbeitet werden könnten, werden Grenzen gesehen. So könne sich die Hochschule nicht zu allen brisanten Themen positionieren, weil die Reaktion der Kirche nicht absehbar sei.<sup>640</sup>

An andere Stelle wird eine Bearbeitung solcher heiklen Themen als besonders herausgestellt.<sup>641</sup> Auch einzelne Projekte, die im Rahmen des Studiums durchgeführt werden würden, hätten zum Teil deutliche gesellschaftliche Wirkung.<sup>642</sup> Über Angebote zur »Sicherung der Demokratie« sei man auch in eine Vorreiterrolle im Kampf gegen Populismus gegangen.<sup>643</sup>

Weitere Aspekte, bei denen man als Hochschule gesellschaftlich wirksam agiere, seien die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,<sup>644</sup> die Schaffung von individuellen Studienmöglichkeiten, auch bei untypischen Bildungsverläufen oder die Anerkennung von ausländischen Bildungsabschlüssen.<sup>645</sup>

Die Katholische Hochschule sei ein Ort, wo man auch eher »die Leistungsgeminderten, die draußen (1) vielleicht auch ein bisschen zu viel Stress gemacht wird, sich da nicht wohlfühlen« antreffen würde. Dies werde auch dadurch unterstützt, dass hier Menschen seien, »die eben auch sagen wir mal, eine soziale Ader haben und auch bereit sind ehrenamtlich was zu machen, also als Beispiel.«<sup>646</sup>

In den Gruppeninterviews werden zur gesellschaftlichen Verantwortung der Hochschule vor allem grundsätzliche Aussagen getätigt. So wird zunächst bestätigt, dass ein solcher Auftrag (auch in Ergänzung zum Auftrag des Trägers) bestehe.<sup>647</sup> Die Arbeit an der Hochschule und speziell die Angebote der Hochschule zu öffentlichen und politischen Diskursen werden als persönlicher Beitrag zu einer gelingenden Gesellschaft bewertet.<sup>648</sup>

639 Vgl. Elao017, Absatz 57.

640 Vgl. Elao001, Absatz 46.

641 Vgl. Elao008, Absatz 36.

642 Vgl. Elao010, Absatz 30 sowie Absatz 34.

643 Vgl. Elao004, Absatz 45.

644 Vgl. Elao005, Absatz 53.

645 Vgl. Elao008, Absatz 36.

646 Elao012, Absatz 102.

647 Vgl. Glo003, Absatz 17; Glo016, Absatz 8.

648 Vgl. Glo003, Absatz 63; Glo016, Absatz 15.

Bereits in der Darstellung entlang der ersten beiden Grundkategorien wird deutlich, dass die Träger eine wichtige Rolle spielen, wenn es um die Werteorientierung entlang der pCC-Kriterien geht. Mit vier Teilfragen wird versucht, einen Einblick in die Verantwortung zu erhalten, die die Träger übernehmen. Dabei geht es um Vorgaben und Beiträge zur Ausrichtung und Strategie der Hochschule, um konkrete Vorgaben für die Hochschulleitung, die Übernahme von Personalverantwortung und die Frage nach der Wahrnehmung von Aufsichtsverantwortung.

Aus den analysierten Hochschuldokumenten wird dazu deutlich, dass die Träger bei zentralen Ordnungen und Satzungen einen Genehmigungsvorbehalt formulieren.<sup>649</sup>

Auch sind unterschiedlichste Weisen benannt, wie die Träger Aufsichtsrechte in Anspruch nehmen können. Von der allgemeinen Formulierung die Hochschule »untersteht der Aufsicht des Trägers«<sup>650</sup> über die Möglichkeit, eine Berichterstattung einzufordern<sup>651</sup> bis hin zur Möglichkeit des Trägers, unter bestimmten Bedingungen Anordnungen zu erlassen, die die Ausgestaltung der Ausbildung und Abschlüsse betrifft.<sup>652</sup>

Auch eine Teilnahme an Gremiensitzungen ohne Stimmrecht wird als eine Informationsmöglichkeit für den Träger formuliert.<sup>653</sup>

Geregelt wird auch, welches Trägerorgan die Aufsichts-, Informations- und Kontrollrechte wahrnimmt. Verwaltungsrat, Kuratorium oder Gesellschafterversammlung sind solche Organe, denen entsprechende Aufgaben zugeordnet werden.<sup>654</sup>

Zum Teil nimmt der\*die Träger\*in auch die Aufgabe des oder der Dienstvorgesetzten unmittelbar oder per Delegation an die Hochschulleitung wahr.<sup>655</sup>

---

649 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 116; Katholische Hochschule NRW 2013 Absatz 16; Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 242; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 115.

650 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 229.

651 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 450.

652 Vgl. ebd. Absatz 451.

653 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 236.

654 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 109; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 486; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 56f.

655 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 251; Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 91; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 218f.

Bei der Personalauswahl sind die Träger ebenfalls auf unterschiedliche Art und Weise eingebunden. Gerade bei der Besetzung von Leitungspositionen, wie der Rektor\*innenwahl, haben die Träger zum Teil wesentliche Rollen<sup>656</sup>. Die Position des Kanzlers bzw. der Kanzlerin wird zum Teil ausschließlich durch den\*die Träger\*in besetzt.<sup>657</sup> Aber auch andere zentrale Positionen benötigen teilweise bei Besetzung die Bestätigung von Träger\*innenseite.<sup>658</sup> Träger\*innen haben dabei auch die Möglichkeit, disziplinarisch gegen Leitungskräfte vorzugehen, die Abberufung des\*der Rektor\*in ist aber teilweise nur nach Stellungnahme des Senats oder des eingesetzten Trägerorgans möglich.<sup>659</sup>

Auch bei Berufungsverfahren sind die Träger\*innen der Hochschulen beteiligt.<sup>660</sup> In einem Fall wird auch deutlich, dass auch Personalmaßnahmen wie die zeitweise Freistellung für Forschungsaktivitäten, die Berufung einer Honorarprofessur oder die Vergabe von Lehraufträgen durch den\*die Träger\*in erfolgen.<sup>661</sup> Auch die Rolle der Träger\*innen und der Hochschulen bei der finanziellen Mittelverwendung ist aus den öffentlichen Dokumenten ersichtlich. Zum Teil werden Bereiche definiert, die die Hochschule selbstverantwortlich bewirtschaften darf,<sup>662</sup> zum Teil werden aber auch die Zuständigkeiten hier fast ausschließlich dem Träger zugeschrieben.<sup>663</sup>

Im Sinne grundsätzlicher Regelungen wird teilweise auch festgehalten, dass strukturelle Veränderungen der Hochschule inklusive der Errichtung von Einrichtungen mit dem\*der Träger\*in abzustimmen sind.<sup>664</sup>

Mit der Nennung der Möglichkeit, die Hochschule von Träger\*innenseite her (auch temporär) zu schließen<sup>665</sup> oder der Definition, dass Studienverträ-

656 Vgl. bspw. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 119ff.

657 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 146.

658 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 106; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 137.

659 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 122; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 142f.

660 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 294ff.; Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 79ff.

661 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 274f., Absatz 317 sowie Absatz 324.

662 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 222.

663 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 664.

664 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2015 Absatz 27; Katholische Hochschule Freiburg 2015 Absatz 231; Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 117.

665 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 453.

ge mit dem\*der Trägerin geschlossen werden,<sup>666</sup> wird die Spannbreite der Hochschule-Träger\*innenkonstellation nochmals deutlich, die bereits in der Darstellung der Hochschulen unter Kapitel 2.1.3 erfolgte.

Entsprechend breit sind auch die Wahrnehmungen der Hochschulleitungen zu diesem Aspekt. Neben allgemein beschreibenden Aussagen, wie der Feststellung, dass durch die Art der Organisationsform gewissen formale Vorgaben bestehen würden,<sup>667</sup> wird auf das Vorliegen einer komplexen Trägerstruktur verwiesen, die dadurch gekennzeichnet sei, dass die Binnenstruktur der Hochschule sich von der Binnenstruktur der Träger\*innen unterscheiden würde.<sup>668</sup> An mehreren Stellen wird auf eine gute, kooperative Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und den Träger\*innenvertreter\*innen hingewiesen.<sup>669</sup> Teilweise wird eine hohe Autonomie wahrgenommen,<sup>670</sup> es wird aber auch der Wunsch geäußert, zukünftig noch mehr Autonomie zu erhalten.<sup>671</sup>

Die Eigenverantwortung der Hochschule werde gesehen und wohlwollend unterstützt, zum Teil wird auch starkes persönliches Engagement von Träger\*innenvertreter\*innen attestiert.<sup>672</sup> Auch werde ein hohes Maß an Vertrauen wahrgenommen, mit dem die Träger\*innen der Hochschulleitung gegenüberstehen würden. Vorgaben in die Hochschule hinein würden auf diskursive Art und Weise erfolgen, statt normativ gesetzt zu werden.<sup>673</sup> Dies wird auch an anderer Stelle so wahrgenommen, dort vor allem im Vergleich zur Vergangenheit, in der normative Setzungen problematisch gewesen seien.<sup>674</sup> Zum Teil werden Vorgaben aber auch als gut nachvollziehbar und letztlich in der Tatsache der katholischen Trägerschaft begründet bewertet.<sup>675</sup> An anderer Stelle werden praktisch keine konkreten Vorgaben durch die Träger\*innen wahrgenommen.<sup>676</sup> Manchmal würden der Hochschule gegenüber

---

666 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 459.

667 Vgl. Elao001, Absatz 36; Elao013, Absatz 99.

668 Vgl. Elao001, Absatz 36.

669 Vgl. Elao008, Absatz 40; Elao004, Absatz 47.

670 Vgl. Elao008, Absatz 40; Elao013, Absatz 103.

671 Vgl. Elao004, Absatz 47.

672 Vgl. Elao017, Absatz 65; Elao002, Absatz 43.

673 Vgl. Elao013, Absatz 88ff. sowie Absatz 101; Elao002, Absatz 43; Elao012, Absatz 108.

674 Vgl. Elao002, Absatz 43.

675 Vgl. Elao010, Absatz 36.

676 Vgl. Elao011, Absatz 52; Elao012, Absatz 110.

eher Erwartungshaltungen kommuniziert, die auch im Sinne eines hohen Interesses an der Hochschule wahrgenommen werden.<sup>677</sup> Nicht immer sei die Strategie der Träger\*innen gegenüber der Hochschule klar erkennbar und an einer Stelle wird von einem schwierigen Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Träger\*in berichtet, das aus Sicht der Hochschulleitung den nachhaltigen Erfolg der Hochschule, unter anderem durch Sparvorgaben, behindern würde.<sup>678</sup> Auch wird von nicht nachvollziehbaren Eingriffen der Träger\*in in die Hochschule im Rahmen einer Verfassungsänderung berichtet, an deren Veränderung nun wieder gearbeitet werde.<sup>679</sup>

Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass die Träger\*innenvertreter\*innen in ihren Rollen Möglichkeiten haben, in die Hochschule hineinzuwirken.<sup>680</sup> Neben der Tatsache, dass diese die Rolle der Dienstvorgesetzten für die Hochschulleitung einnehmen würden<sup>681</sup>, wird auch an mehreren Stellen von deren Rolle in Berufungsprozessen berichtet.<sup>682</sup>

Zusammengefasst werden die Träger\*innen durchaus in der Wahrnehmung von Kontroll- und Steuerungsfunktionen beschrieben. Dabei gehe es in der Regel um die Umsetzung formaler Vorgaben, wie die Einhaltung der Grundordnung oder die Ressourcenverwendung.<sup>683</sup> Auch wird darauf verwiesen, dass die Träger\*innen ja ein Anrecht auf Berichte hätten.<sup>684</sup>

Konflikte mit den Träger\*innen seien bei einer guten Vorarbeit seitens der Hochschule vermeidbar und man erlebe die Träger\*innen auch als kompromissbereit, wenn es um die Einhaltung hochschulrechtlicher Vorgaben gehe, die dann die Durchgriffsrechte der Träger\*innen einschränken könnten.<sup>685</sup> Insgesamt wird deutlich, dass in der Abhängigkeit von Entscheidungen der Träger\*innen letztendlich immer eine Unsicherheit für die Hochschule gesehen wird:

»in den harten Sachen, die uns angehen, also Personalordnung und so weiter, kommen die Vorschläge von uns und da kann über alles geredet werden,

677 Vgl. Elao012, Absatz 108; Elao011, Absatz 524.

678 Vgl. Elao012 Absatz 106; Elao005, Absatz 39 sowie Absatz 61.

679 Vgl. Elao002, Absatz 43.

680 Vgl. Elao013, Absatz 5.

681 Vgl. ebd., Absatz 31 und Absatz 97.

682 Vgl. Elao008, Absatz 40; Elao001, Absatz 36; Elao013, Absatz 95ff.

683 Vgl. Elao011, Absatz 52; Elao008, Absatz 40; Elao017, Absatz 13; Elao012, Absatz 108ff.

684 Vgl. Elao013, Absatz 101.

685 Vgl. Elao002, Absatz 43; Elao013, Absatz 103.

erlebe ich wirklich so. (1) Aber keine Garantie, das kann (1) bei der Liste Personal ja anders sein.«<sup>686</sup>

Seitens der interviewten Qualitätsmanagementbeauftragten werden ein Teil der bisher benannten Aspekte nochmals verstärkt. So wird auch hier wenig Einmischung erlebt,<sup>687</sup> Entscheidungsprozesse der Träger\*innen erlebe man aber manchmal als zu behäbig.<sup>688</sup> Auch wird beispielhaft von einer korrigierenden Entscheidung der Träger\*innen berichtet, die im Nachgang als sinnvoll bewertet wurde.<sup>689</sup> Finanzielle Vorgaben, die träger\*innenseitig gemacht wurden, konnten im Prozessverlauf verhandelt werden und wurden anschließend zurückgenommen.<sup>690</sup>

Auch im Rahmen der Gruppeninterviews sind einzelne Aussagen zur Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu den Träger\*innen getroffen worden. Festgestellt wurde ebenfalls, dass die Träger\*innenstruktur eine besondere sei und dies auch die Hochschule besonders mache.<sup>691</sup> Neben den Berichten einzelner wahrgenommener Träger\*innenaktivitäten, wie der Beteiligung am Berufungsprozess, die aus Bewerber\*innensicht überraschend gewesen sei,<sup>692</sup> dem Interesse der Träger\*innen an der Haltung der Hochschulabsolvent\*innen<sup>693</sup> sowie der Intervention bezüglich eines Fachtages, dessen Thema aus Träger\*innensicht als zu problematisch bewertet wurde,<sup>694</sup> wird formuliert, dass man zwar bisher keine Intervention erlebt habe, aber grundsätzlich damit rechnen müsse, dass von Träger\*innenseite interveniert werde.<sup>695</sup>

Betont wird aber auch, dass man die Hochschule als eigenständige Organisation sehe und nicht als Teil der Träger\*innen selbst.<sup>696</sup> Eine enge Führung durch die Träger\*innen wird an anderer Stelle grundsätzlich als problematisch bewertet.<sup>697</sup>

---

686 Vgl. Elao002, Absatz 43.

687 Vgl. Elbo006, Absatz 78.

688 Vgl. Elbo009, Absatz 29.

689 Vgl. ebd., Absatz 81.

690 Vgl. ebd., Absatz 33.

691 Vgl. Glo003, Absatz 8.

692 Vgl. Glo015, Absatz 128.

693 Vgl. Glo016, Absatz 34.

694 Vgl. ebd. Absatz 6.

695 Vgl. Glo007, Absatz 20ff.

696 Vgl. Glo016, Absatz 8.

697 Vgl. Glo003, Absatz 8.

Die Zusammenstellung der aus den Hochschuldokumenten und Interviews extrahierten Aspekte zu den pCC-Kriterien zeigt, dass diese Themen für Hochschule eine Relevanz haben. Im Rahmen der Reflexion wird weiter unten darauf eingegangen, welche Schlussfolgerungen aus einer solchen Bestandsaufnahme gezogen werden können und ob dies für die Einschätzung der Werteorientierung einer Hochschule einen Nutzen bringt.

#### 4.2.1.12 Wertedefinitionen der Hochschulen

Zuvor soll, entsprechend des Kapitels 4.1.3.13, auch in der zusammengefassten Organisationsbeschreibung der deutschen Katholischen Hochschule eine Darstellung der Wertedefinitionen oder unmittelbaren Nennung von Werten erfolgen. Die Segmentierung entlang der Kategorien, wie sie aus der exemplarischen Organisationsbeschreibung der KPH Wien/Krems abgeleitet wurden, soll als Darstellungsraster dienen. So sind auch hier Aussagen zum Menschenbild zu finden, allgemeine Wertaussagen und Aussagen dazu, was unter einem christlichen oder katholischen Bildungsprozess verstanden wird. An dieser Stelle werden die Ergebnisse der Analyse der Modulhandbücher mit einfließen. Außerdem werden Hinweise auf den Umgang mit Werten im Hochschulalltag sowie auf deren Auswirkungen auf die Lehre dargestellt.

»Als Katholische Hochschule sind wir einer christlich fundierten Werthaltung verpflichtet, mit der sich auch ein politischer Anspruch verbindet«<sup>698</sup>, heißt es beispielsweise im Visionstext der Katholischen Hochschule Freiburg. Und weiter wird konkretisiert:

»Wir stehen für eine inklusive, nicht für eine exklusive Kirche, die sich aus der Weltverantwortung zurückzieht. Unsere Forschungsaktivitäten gelten deshalb der Humanisierung des Lebens und Zusammenlebens, auch in Politik, Wirtschaft und Religion.«<sup>699</sup>

Der Bezug zur Kirche als Institution wird auch von Hochschulleitungen hergestellt. In deren allgemeinen Aussagen zu Werten wird diesbezüglich deutlich, dass gerade Themen wie sexueller Missbrauch oder Führungsverhalten, welches als expliziter Verstoß gegen Werte gesehen wird, als Erschütterung des eigenen kirchlichen Werteverständnisses beschrieben wird.<sup>700</sup> Auch eine vorsichtige Distanz zur kirchlichen Grundordnung, die einen Unterschied zu

698 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg o.J.c Absatz 9.

699 Vgl. ebd. Absatz 15.

700 Vgl. Elao008, Absatz 32; Elao004, Absatz 23.



den persönlich als wichtig empfundenen »christlichen Ideen« darstelle, wird geäußert.<sup>701</sup> In einem Gruppeninterview wird der Umgang mit den, im Kontext zur Institution Kirche empfundenen Ambivalenzen als Formulierungsunge nauigkeit bezeichnet:

»[...] und ich glaube, es wird uns, also eigentlich alle kirchlichen Organisationen zwingen, jeweils präziser zu formulieren, was meinen wir denn eigentlich und damit wird etwas deutlich, was das kirchliche Spektrum auch heute schon prägt, dass es nämlich eigentlich auch auf die grundlegenden Fragen völlig unterschiedliche Antworten gibt.«<sup>702</sup>

Beschreibungen zum christlichen Menschenbild lassen sich in den Dokumenten der Hochschulen zum Teil sehr explizit, zum Teil indirekt finden. In der Verfassung einer Hochschule heißt es zum Beispiel:

»[...] dementsprechend wollen katholische Fachhochschulen ihren Studierenden nicht nur eine qualifizierte Berufsausbildung ermöglichen, sondern sie auch befähigen, aus christlicher Verantwortung heraus das eigene Leben zu gestalten und ihren Dienst am Menschen zu leisten.

Das christliche Menschenbild umfasst auch die Verpflichtung, Frauen und Männern die gleichen Rechte in allen Bereichen der Hochschule zu sichern.«<sup>703</sup>

Auch von anderen Hochschulen wird die Gleichstellung von Mann und Frau als Aufgabe der Hochschule aus ihrem Selbstverständnis heraus betont.<sup>704</sup> Darüber hinaus wird das christliche Menschenbild als ein Menschenbild beschrieben, »das den ganzen Menschen in seiner unantastbaren gottebbildlichen Würde in den Blick nimmt.«<sup>705</sup> Die Auseinandersetzung mit dem christlichen Menschenbild würde im Studium dazu führen, dass die Studierenden dazu befähigt werden, »ein humanes Zusammenleben mitzugestalten und einen Beitrag zu einer lebenswerten Gesellschaft zu leisten.«<sup>706</sup>

Die Hochschulleitungen skizzieren an unterschiedlichsten Stellen der Interviews, was aus ihrer Sicht das christliche Menschenbild ist. Dabei geht es

701 Vgl. Elao002, Absatz 21.

702 Vgl. Glo007, Absatz 20.

703 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 8f.

704 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 131.

705 Klose 2017 Absatz 89.

706 Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 6.

zum Beispiel um den zwischenmenschlichen Umgang, der jedem eine persönliche Weiterentwicklung ermöglichen solle, die gegebenenfalls auch durch die Organisation finanziell zu unterstützen sei.<sup>707</sup> An mehreren Stellen wird auf einen wertschätzenden und freundlichen Umgang mit dem Gegenüber verwiesen,<sup>708</sup> die Haltung, mit der in Konflikte gegangen werde und die eine starke Lösungsorientierung beinhalte<sup>709</sup> oder auch auf die Hilfestellungen, die dem Gegenüber in schwierigen Lebenslagen oder Problemen aufgrund von Beeinträchtigungen zu bieten seien.<sup>710</sup>

Ohne genauere Definition des christlichen Menschenbilds wird angegeben, man habe dieses verinnerlicht und habe

»persönlich sehr große Abscheu gegen kirchliche Institutionen, wo genau gerade das nicht gelebt wird«<sup>711</sup>.

Im Zusammenhang mit einer christlichen Grundhaltung wird auch der Begriff der Nächstenliebe genannt, der als Handlungsideal gesehen werde.<sup>712</sup>

Kritisch wird der Umgang mit dem Begriff des christlichen Menschenbilds seitens eines Qualitätsmanagementbeauftragten gesehen und der Vorwurf einer möglichen Fassadenpolitik formuliert. Dies könnten leicht Behauptungen sein, die keiner belegen könne. Da sei es wichtig, das katholische Profil wirklich deutlich zu machen.<sup>713</sup>

Auch in den Gruppeninterviews sind Äußerungen zum Begriff des Menschenbilds identifizierbar. Menschenbild, Haltung und Wertschätzung werden hier als Profilverkmale der Hochschule genannt, die den Studierenden gerade zu Beginn des Studiums von allen Seiten nähergebracht werden würden.<sup>714</sup>

An andere Stelle wird darüber diskutiert, ob denn überhaupt ein typisches katholisches Menschenbild vorherrschend sei, oder ob dies nicht als humanistisches Menschenbild zu bezeichnen wäre. Ergänzend sei allerdings ein besonderer Umgang untereinander, den man durchaus wahrnehme.<sup>715</sup>

707 Vgl. Elao017, Absatz 9.

708 Vgl. Elao005, Absatz 31.

709 Vgl. Elao010, Absatz 12.

710 Vgl. Elao008, Absatz 34; Elao012, Absatz 4, Absatz 8 sowie Absatz 14.

711 Elao004, Absatz 23.

712 Vgl. Elao010, Absatz 12.

713 Vgl. Elbo009, Absatz 39.

714 Vgl. Glo016, Absatz 19.

715 Vgl. Glo003, Absatz 50.

Einen besonderen Blick auf das Individuum, auf dessen Leistungen und dessen Bedürfnisse präge neben dem kollegialen Umgang auch der Umgang mit den Studierenden.<sup>716</sup>

Für den Einzelnen schaffe das eine Atmosphäre, die signalisiere, dass man an der Hochschule nicht verloren gehe und dass man, wenn dies benötigt werde, auch Hilfe bekomme.<sup>717</sup> So sei es auch so etwas wie »ein ungeschriebenes Gesetz, dass man hier nicht rausgekündigt wird.«<sup>718</sup>

In welchen Besonderheiten sich die bis hierher dargestellten Werte und Haltungen in Bezug auf den Bildungsprozess an den Hochschulen auswirken, zeigt sich zunächst in den Hochschuldokumenten. Die Hochschule wird dort als »Ort der Auseinandersetzung mit Werten, Sinnfragen, Theologie und Religiosität sowie mit persönlichen Lebensperspektiven«<sup>719</sup> bezeichnet oder auch als »werteorientierter Denkort mit christlichem Profil«<sup>720</sup>. Als Aufgabe werde es gesehen, zu einer »ganzheitlichen Entfaltung der menschlichen Person beizutragen und junge Menschen dahin zu führen, aus christlicher Überzeugung heraus in ihrem Beruf tätig zu sein«<sup>721</sup>. Dasselbe Ziel definiert die Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin und will dies vom »Evangelium Jesu Christi« ausgehend bewerkstelligen.<sup>722</sup> Eine Orientierung am christlichen Welt- und Menschenbild sei für die Lehre und Forschung handlungsleitend, genauso wie ein werteorientierter Beitrag der Hochschule zu einer sozialen Zukunftsgestaltung.<sup>723</sup>

Eine besondere Kompetenz der Hochschule liege in der Reflexion von normativen Kriterien und diese »in Relation zueinander zu setzen oder moralische Überzeugungen zu systematisieren«<sup>724</sup>.

Der Blick auf die Modulhandbücher der fünf Hochschulen macht deutlich, dass in allen Bachelor-Studiengängen der Sozialen Arbeit Module verankert sind, die sich mit philosophischen und theologischen Grundlagen der

716 Vgl. G10007, Absatz 12; G10014, Absatz 37 sowie Absatz 53.

717 Vgl. G10014, Absatz 64; G10015, Absatz 51.

718 G10015, Absatz 53.

719 Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 7.

720 Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 6.

721 Katholische Hochschule Mainz 2011 Absatz 124.

722 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2012 Absatz 8.

723 Vgl. Katholische Stiftungsfachhochschule München 1999 Absatz 91ff. sowie Katholische Hochschule Freiburg o.J.b Absatz 3f.

724 Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2017a Absatz 36.

Sozialen Arbeit befassen.<sup>725</sup> Darüber hinaus variiert die Anzahl weiterer Module, in denen entsprechende Themen explizit benannt werden, deutlich. So werden in Mainz zwei von 24 Modulen im Rahmen von Zusatzqualifikationen angeboten, die solche Themen mit aufgreifen, sowie das oben benannte Grundlagenmodul.<sup>726</sup> In München und Freiburg sind es jeweils insgesamt neun Module, bei denen aus der Modulbeschreibung hervorgeht, dass ein entsprechender Themenbezug besteht, wobei der Studiengang in Freiburg insgesamt 25 Module beinhaltet und in München 27.<sup>727</sup> Dabei muss allerdings angemerkt werden, dass die Darstellungen in den Modulhandbüchern auch im Detaillierungsgrad deutliche Unterschiede zeigen. So erfolgt in manchen Modulhandbüchern auch eine mehr oder weniger detaillierte Darstellung der Studiengangskonzepte, aus denen ebenfalls Hinweise zu Besonderheiten des christlichen Bildungsprozesses ablesbar sind. Neben der Benennung der Theologie und der Philosophie als Bezugswissenschaften oder Reflexionsgrundlage,<sup>728</sup> wird hier auch auf die übergreifenden Qualifikationsziele hingewiesen, bei denen ethische Reflexion und christliche Orientierung eine Rolle spielten.<sup>729</sup>

Eine Hochschulleitung definiert den Auftrag für einen entsprechenden Bildungsprozess darin, dass die »Hochschule als ein Verwirklichungsort von Kirche in der Gesellschaft und zwar im Bereich Bildung«<sup>730</sup> auftrete.

In den Gruppeninterviews wird die Rolle der Werteorientierung für die Lehre an mehreren Stellen thematisiert. Dabei werden die damit verbundenen Themen als Querschnittsthemen wahrgenommen, die sowohl in der Lehre als auch im kollegialen Austausch als Reflexionsfolie dienen würden.<sup>731</sup>

725 Vgl. Katholische Hochschule Freiburg 2019, S. 14; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2019, S. 12 sowie Seite 42; Katholische Hochschule Mainz 2014, S. 13; Katholische Hochschule NRW 2018, S. 40f.; Katholische Stiftungshochschule München 2017, S. 13.

726 Vgl. Katholische Hochschule Mainz 2014, S. 17f.

727 Vgl. Katholische Stiftungshochschule München 2017, S. 5; S. 13; S. 17; S. 22; S. 28; S. 30; S. 35f. sowie S. 37 und Katholische Hochschule Freiburg 2019, S. 10; S. 12; S. 14; S. 23; S. 36; S. 39; S. 41; S. 58 und S. 61.

728 Katholische Hochschule NRW 2018, S. 2; Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2019, S. 3 sowie Katholische Hochschule Freiburg 2019, S. 6.

729 Vgl. Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin 2019, S. 5 sowie Katholische Hochschule Freiburg 2019, S. 7.

730 Ela0002, Absatz 39.

731 Vgl. Glo016, Absatz 24 und Absatz 24.

Sichtbar sei an der Hochschule der Wert der Beteiligung, der sich in der Art und Weise der Beteiligung von Studierenden zeige.<sup>732</sup> Aber auch die bereits oben benannte individuelle Beachtung von Studierenden und entsprechend angepassten Studienverläufen seien sichtbare Zeichen der an der Hochschule gelebten Werte.<sup>733</sup>

Es gehe um eine umfassende Persönlichkeitsbildung, die aber jeden in seiner Eigenheit annehme.<sup>734</sup> Auch curricular sei dies verankert, zum Beispiel in Veranstaltungen zu ethischen Fragen oder zur christlichen Ethik.<sup>735</sup>

Über konkrete Lehrinhalte hinaus werden in Leitbildern und Leitsätzen der Hochschulen Themen wie gegenseitige Unterstützung oder gemeinsame Feiern benannt, die zu einer Hochschulgemeinschaft als erstrebenswertes Ziel beitragen sollen.<sup>736</sup> Seitens der Hochschulleitungen wird zu dieser Thematik der Blick vor allem auf den Umgang mit den Mitarbeiter\*innen gelenkt. Wertschätzung, angemessene Eingruppierungen bei der Bezahlung, die Beachtung der Menschen in ihren Unterschiedlichkeiten und das Bereitstellen sinnstiftender Arbeitsplätze sind Stichworte, die im Zusammenhang mit Werten im Hochschulalltag fallen.<sup>737</sup> Ein Bereich, der ebenfalls mehrfach im Kontext von Werten und Werthaltungen benannt wird, ist alles, was mit Einstellungsprozessen und Personalführung zu tun hat. Von Berufungskommissionen werde darauf geachtet, dass Bewerber\*innen zum kirchlichen Profil der Hochschule passten.<sup>738</sup> Wenn generell bei Einstellungsprozessen keine christliche Konfession vorläge, würde explizit geprüft, ob erwartbar sei, dass die Werteideen einer Katholischen Hochschule mitgetragen werden. Dies müsste, so der Einwand, aber eigentlich bei allen potentiellen Mitarbeitenden erfolgen, da der Taufschein ja keine Garantie für das Mittragen der Grundidee oder der Werteideen sei.<sup>739</sup> Man versuche, dort Freiräume zu schaffen, wo dies aus familiären Gründen notwendig sei, und unterstütze

732 Vgl. ebd. Absatz 28.

733 Vgl. Gl0015, Absatz 201ff.

734 Vgl. Gl0014, Absatz 5; Gl0016, Absatz 30, Absatz 35 und Absatz 44; Gl0003, Absatz 60.

735 Vgl. Gl0007, Absatz 12.

736 Vgl. Katholische Hochschule NRW 2017 Absatz 18; Katholische Stiftungshochschule München o.J. Absatz 11.

737 Vgl. El00013, Absatz 5; El00017, Absatz 15.

738 Vgl. El00004, Absatz 3.

739 Vgl. ebd. Absatz 13.

generell schwächere Mitarbeitende, weshalb es auch wenig arbeitsrechtliche Verfahren gäbe.<sup>740</sup>

Dass sich solches Führungsverhalten positiv auswirke, bekomme man nicht nur über Rückmeldungen aus Berufungssituationen zu hören, sondern wirke sich auch so auf die Hochschule insgesamt aus, dass dieses Füreinander-da-Sein sogar von Studierenden wahrgenommen werde und als positive Rückmeldung in Bewertungsportalen angegeben werde.<sup>741</sup> Dies wird in den Gruppeninterviews bestätigt. Auch hier wird die besondere Atmosphäre in Berufungsverfahren benannt. Auch habe man den Luxus, dass man bei Bewerber\*innen neben der fachlichen auch auf die kulturelle Passung achten könne.<sup>742</sup> Die Bestätigung von Studierendenseite über eine insgesamt wertschätzende Atmosphäre wird ebenfalls bestätigt.<sup>743</sup> Positiv wird die Haltung bewertet, mit der generell an der Hochschule dem Anderen gegenübergetreten werde.<sup>744</sup> Dazu trage auch die Einstellung bei, den Anderen so sein zu lassen, wie er ist.<sup>745</sup> Und wenn es darauf ankomme, würde man immer Regelungen finden, die zu einer Lösung führen würden. Der Einzelfall fände dabei grundsätzlich Beachtung,<sup>746</sup> was auch als christlich humanitär oder katholisch umschrieben wird.<sup>747</sup> Wertschätzung wird dabei im Arbeitsalltag ebenso wahrgenommen,<sup>748</sup> wie Werte, die zwar nicht näher beschrieben werden könnten, aber »die dann doch irgendwo noch durch die Hochschule wabern...«<sup>749</sup>

An anderer Stelle wird eine Kultur der »wertschätzenden Kommunikation« oder auch des »Takts und Feingefühls« beschrieben, die dadurch entstanden sei, dass man gemeinsam darum gerungen habe.<sup>750</sup> Dies haben gelingen können, da es keine Tabus beim Ansprechen von Konfliktfeldern gegeben habe.<sup>751</sup>

740 Vgl. Elao017, Absatz 3; Elao005, Absatz 53; Elao013, Absatz 21.

741 Vgl. Elao004, Absatz 33 und Absatz 39.

742 Vgl. Gl0014, Absatz 8.

743 Vgl. ebd. Absatz 52.

744 Vgl. Gl0016, Absatz 69.

745 Vgl. ebd., Absatz 72, Absatz 87 sowie Absatz 93.

746 Vgl. Gl0007, Absatz 10.

747 Vgl. Gl0015, Absatz 51.

748 Vgl. Gl0003, Absatz 30.

749 Ebd., Absatz 67.

750 Vgl. Gl0014, Absatz 14, Absatz 22, Absatz 31 und Absatz 38.

751 Vgl. Ebd. Absatz 40.

Dass eine nach außen kommunizierte Wertehaltung auch konkrete Auswirkungen auf die Hochschule haben kann, wird anhand von mehreren Beispielen benannt. So sei es zum Beispiel aufgrund der Werteorientierung, die auch vom Träger bzw. der Trägerin eingefordert werde, nicht denkbar, dass ein Forschungsprojekt zum Thema Abtreibung durchgeführt werde.<sup>752</sup> Auch in den Gruppeninterviews wird bestätigt, dass es Positionen gäbe, die an der Hochschule nicht vertreten werden dürften.<sup>753</sup> Umgekehrt werde zum Teil von außen von der Hochschule erwartet, dass diese aufgrund ihrer Werteorientierung zu bestimmten Themen Stellung beziehe, dass dies dann aber nicht geschehe.<sup>754</sup>

Auch von den Mitarbeitenden wird eine Erwartungshaltung an die Organisation geäußert, aus der hervorgeht, dass man auch bei privaten Problemen mit einer Unterstützung durch die Hochschule rechne.<sup>755</sup> Dass dies auch zum Teil so erfahren wird äußert sich in der Aussage: *»ich glaube, wenn ich hier den Halt nicht gehabt hätte (1) durch diesen Job und das ganze Miteinander, ich hätte es nicht ertragen hier zu sein«*.<sup>756</sup> Von anderen wird der Begriff der »kritischen Solidarität« gebraucht, wenn vom eigenen Verhältnis zur Hochschule in Bezug auf die katholische Trägerschaft gesprochen wird. So sei man zwar grundsätzlich solidarisch mit der Organisation, sehe aber auch vieles sehr kritisch.<sup>757</sup>

In der Zusammenstellung der Hinweise auf Wertedefinitionen der Hochschulen zeigt sich, dass auf Basis grundlegender Gemeinsamkeiten unterschiedlichste Ausprägungen der Thematik in den Dokumenten der Hochschule und in den Interviewgesprächen identifiziert werden konnten. Gerade diese Unterschiedlichkeit gilt es in der Reflexion zu betrachten.

#### 4.2.1.13 Wertegeleitete Entscheidungsfindung – eine Rekonstruktion

Bevor die zusammenfassende Organisationsbeschreibung mit der Reflexion zu den bisherigen Beobachtungen abgeschlossen werden kann, soll eine weitere Beobachtungsperspektive zu einem besonderen Themenkomplex erfolgen. Dass Entscheidungen in Organisationen eine grundlegende Rolle spie-

---

752 Vgl. Elb0006, Absatz 78.

753 Vgl. Gl0007, Absatz 15.

754 Vgl. Gl0016, Absatz 21; Gl0003, Absatz 16.

755 Vgl. Gl0003, Absatz 15.

756 Gl0014, Absatz 46.

757 Vgl. Gl0003 Absatz 59.

len, ist in Kapitel 2.2 bereits erläutert worden. Mit der Methode der interpretierenden Formulierung sollen exemplarisch fünf Entscheidungsprozesse miteinander verglichen werden, die von den Hochschulleitungen in den Experteninterviews beschrieben werden. Für die Erklärung der Methode und der Darstellung der interpretierenden Formulierung sei auf Kapitel 3.2 dieser Arbeit verwiesen.

Ausgewählt wurden diese fünf Entscheidungsprozesse, weil sie sich um Themenbereiche drehen, die nicht ausschließlich eine der betrachteten Hochschulen betreffen und somit für den angestrebten Vergleich herangezogen werden können.

Im Folgenden werden nun die schematischen Darstellungen und eine entsprechende Ausformulierung als Grundlage der jeweils unmittelbar anschließenden interpretierenden Formulierung abgebildet. Der Vergleich erfolgt über eine zusammenfassende Interpretation im Anschluss.

#### Beispiel 1: Interview Ela0008 (Absatz 2 – Absatz 8)

T: Vereinbarkeit von Beruf und Familie (A2)

UT: Hoher Frauenanteil in der Verwaltung

UUT: Inanspruchnahme Elternzeit hauptsächlich durch Frauen

UUUT: Gesetzliche Regelungen Elternzeit

UUUT: Rückkehr nach Elternzeit

UUUUUT: Sorgetätigkeit mit Verpflichtungen bleibt bestehen und schränkt ggf. Verfügbarkeit ein

UUT: Erweiterung des Sorgebegriffs auf sonstige Pflegesituationen

UT: Verständnis für Sorgetätigkeiten, da katholisches Haus

T: Flexible Arbeitszeiten notwendig und erstrebenswert

UT: Zeichen der Anerkennung

UUT: Gemeinsam an der Lösung arbeiten

T: Juristische Klärung von Lösungsmöglichkeiten (A4)

UT: Unsicherheit über die Folgen der Kommunikation von Lösungsmöglichkeiten

UT: Ausrollen als Testphase

UUT: Evaluation der Testphase

UUT: Reaktion von Führungskräften

UT: Keine abschließende Entscheidung voreilig treffen

UUT: Mögliche Exitstrategie

UUT: Korrekturmöglichkeiten offenlassen



UUT: Ausprobieren, Erklären (A8)

UUUT: Erwartung: Empfundene Ungerechtigkeiten

UUUUUT: Sorgetätigkeit auf Menschen bezogen. Für Sorge um  
z.B. Tiere kein entsprechender Anspruch auf Flexibilität

UUUUUT: Menschenbild, Werteorientierung, Gläubigkeit  
als Begründung.

Vom Interviewpartner wird die Bitte nach der Beschreibung einer Situation, in der eine seiner Entscheidungen die Werteorientierung der Hochschule beeinflusst habe, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Thema benannt. Dies sei ein wichtiges Thema, da der Frauenanteil in der Verwaltung der Hochschule sehr hoch sei. Hinzukomme, dass Elternzeit hauptsächlich von den Müttern in Anspruch genommen werde. Die Elternzeit sei gesetzlich geregelt, da gäbe es keine Entscheidungsnotwendigkeiten, wenn aber nach der Elternzeit wieder in den Beruf zurückgekehrt werde, sei gerade dieser Personenkreis ja trotzdem in der Situation zeitweise besondere Sorgaufgaben zu haben, zum Beispiel aufgrund von Krankheit eines Kindes oder eingeschränkte Fremdbetreuungsmöglichkeiten. An dieser Stelle wird der Sorgebegriff ausgeweitet auf andere mögliche Sorgeverpflichtungen und angefügt, dass man als katholische Einrichtung dafür grundsätzlich Verständnis habe. Darüber wird mit der Benennung der Notwendigkeit flexibler Arbeitszeiten ein neues Thema adressiert. Dies, so die Ergänzung, sei auch ein Zeichen von Anerkennung den Mitarbeitenden gegenüber, die solche Sorgetätigkeiten wahrnehmen würden. Man wolle daher gemeinsam an Lösungen für entsprechende Situationen arbeiten. Grundsätzlich, und darüber wird ein weiteres Thema eingeleitet, prüfe man vor solchen Entscheidungen die Machbarkeit juristisch. Nun gehe man in die Kommunikation über die Entscheidung, sei sich aber nicht sicher, wie das angenommen werde. Daher rolle man es auch erst einmal im Sinne einer Testphase aus. Diese werde dann evaluiert und man habe einen Blick auf die Reaktionen der betroffenen Führungskräfte. So würde man eine solche Entscheidung nicht voreilig treffen, indem man sich letztlich eine Hintertür offenlasse, um die Entscheidung zu korrigieren. Über ein solches Ausprobieren in Verbindung mit Erklärungen zur Intention der Entscheidung wolle man möglichen Widerständen begegnen, die vor allem wegen des Ungerechtigkeitsempfindens einzelner befürchtet werden würden. So sei es zum Beispiel denkbar, dass Mitarbeitende auch bei der Sorgetätigkeit für Haustiere die entsprechenden Regelungen in Anspruch neh-

men wollten, dies sei aber auf Basis des Menschenbilds, der Werteorientierung und der Gläubigkeit der interviewten Führungskraft nicht denkbar.

Auch in diesem Fall wurde, wie oben an entsprechender Stelle zum Interview an der KPH Wien/Krems beschrieben, die Themenwahl von der interviewten Hochschulleitung getroffen. Die konkrete Frage für die Personalführung, wie eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie über entsprechende Regelungen vereinbart werden könne, ist für den Interviewpartner eine aktuelle Herausforderung, mit der er eine Wertepprägung der Hochschule verbindet. Über inhaltliche Erklärungen wird von ihm dargelegt, wieso dieses Thema als relevant identifiziert wurde und worin die Herausforderungen für die betroffenen Personen bestehen. Handlungsbedarf seitens der Hochschule wird an der Stelle identifiziert, wo die Regelungen der rechtlichen Grundlagen für Elternzeit enden. Damit wird zu verstehen gegeben, dass die bestehenden gesetzlichen Regelungen nicht deckungsgleich mit dem eigenen Verständnis von Familienfreundlichkeit sind. Entsprechend wird die Flexibilisierung von Arbeitszeiten als erstrebenswerte Notwendigkeit herausgestellt. Dies wird auch damit begründet, dass man so den Betroffenen eine Anerkennung zukommen lassen könne für ihre Sorgetätigkeit. Ergänzend wird betont, dass man an einer entsprechenden Lösung gemeinsam gearbeitet habe, was in Bezug auf die im späteren Verlauf benannte Unsicherheit bezüglich der gefundenen Lösung eine interessante Unterstreichung ist. Als weiteres Thema wird benannt, dass man Verfahren, bevor sie in die Umsetzung kämen, grundsätzlich juristisch klären würde. In der unmittelbaren Folge dieser Äußerung wird eine Unsicherheit benannt, die dennoch mit der Kommunikation solcher Lösungen verbunden sei. Aufgrund dieser Unsicherheit rolle man die erarbeitete Lösung dann auch zunächst im Sinne einer Testphase aus und lasse sich entsprechende Korrekturmöglichkeiten offen. Aus diesen Schilderungen spricht, trotz der oben beschriebenen Beteiligung bei der Lösungsfindung und der juristischen Prüfung sowie der eigenen Überzeugung, dass auf Grundlage der persönlichen Wertevorstellungen eine solche Lösung notwendig sei, eine hohe Unsicherheit. Konkretisiert wird diese über die Beschreibung von möglichen Ungerechtigkeitsäußerungen, mit denen man sich eventuell konfrontiert sieht. Die persönliche Werthaltung scheint gegen konkurrierende Werthaltungen verteidigt werden zu müssen und trotz des Einbezugs von weiteren Personen sowie der Abklärung einer Passung der gefundenen Lösung zu den Normen des Arbeitsrechts bleibt die Unsicherheit bestehen, wie die Lösung von Betroffenen aufgenommen wird. Offen bleibt, wie die Beteiligung an der Lösungsfindung tatsächlich aussah.

Mit der Benennung von Führungskräften der von dieser Regelung Betroffenen als weitere Interessengruppe, deren Rückmeldung offen sei, liegt die Vermutung nahe, dass Beteiligung hier nicht umfänglich stattgefunden hat. Als weiterer Unsicherheitsfaktor scheint der Einbezug einer gewissen Kosten-Nutzen-Rechnung zu wirken. So wird formuliert, dass man nicht wisse, ob die Lösung dann tatsächlich in dem Maße in Anspruch genommen werde, dass sich der Aufwand der Lösungsfindung rechtfertigen lasse. So wird signalisiert, dass neben den inhaltlichen Werten, die im Laufe des dargestellten Interview-abschnitts beschrieben werden, auch Werte wie die Schonung der organisationalen Ressourcen eine Rolle spielen und ggf. in Konkurrenz zu anderen Werten treten. Die klar benannte »offene Tür« diese Lösung auch wieder zurückzunehmen, deutet auf eine Kultur hin, in der Entscheidungsparadoxien darüber begegnet wird, dass die Möglichkeit der Rückabwicklung zusammen mit der Entscheidung kommuniziert wird.

#### Beispiel 2: Interview Ela0017 (Absatz 3 – Absatz 5)

##### T: Vereinbarkeit Beruf und Familie (A3)

UT: Gestaltung von Arbeitsverhältnissen primär entlang der Bedürfnisse der Einrichtung

UUT: rechtliche Möglichkeiten

UUT: familiäre Regelungen mit hoher Bedeutung

UUUT: Konkreter Fall: Wunsch nach Reduzierung

UUUT: Wunsch nach Planungssicherheit bei Mitarbeiter\*in: Zusage, wie lange reduziert werden kann

UUUUT: machen wir normalerweise nicht, weil wir uns als Arbeitgeber nicht länger binden können

UUUUUT: Schwierigkeiten in der Personalplanung bei Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit

UUUT: Einschätzung, dass hier familiäre Gründe vorliegen, da alleinerziehend

UUUT: Nach interner Abstimmung mit Hochschulleitung wurde dies umgesetzt.

UUT: Bei Entscheidung keine Unsicherheit (A5)

UUUT: Keine Rechtsgrundlage für zugesicherte Wiederaufstockung

UUUT: Wir wissen nicht, wie sich die Hochschule entwickelt

UUUT: Wir wollen Flexibilität

UUT: Entscheidung trotzdem für Vereinbarung, da familienorientiert

In einem weiteren Interview wird das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Thema benannt. Grundsätzlich, so die Konkretisierung hier, gehe es darum, bei der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen den Bedürfnissen der Einrichtung zu entsprechen. So prüfe man entsprechende Anfragen auf die rechtlichen Möglichkeiten und sehe dabei aber Familienfreundlichkeit als einen wichtigen Aspekt. Im konkreten Fall sei der Wunsch nach Arbeitszeit-reduzierung für eine bestimmte Zeit formuliert worden. Die Planungssicherheit bzgl. der Frage, wann wieder in den bisherigen Stellenumfang zurückgekehrt werden könne, sei für den\*die Mitarbeiter\*in wichtig gewesen. Eine solche Zusage mache man normalerweise nicht, da man sich als Arbeitgeber da ja nicht festlegen könne. Begründet wird dies mit der Schwierigkeit der Personalplanung in einem solchen Fall. Allerdings sei im vorliegenden Fall die Einschätzung gewesen, dass aufgrund einer Alleinerziehendensituation familiäre Gründe für diese Anfrage vorliegen würden. Daher habe man das dann nach interner Abstimmung innerhalb der Hochschulleitung umgesetzt. Eine Unsicherheit bezüglich dieser Entscheidung habe es nicht gegeben, auch wenn es letztlich keine Rechtsgrundlage für die zugesicherte Wiederaufstockung geben würde.

Wieder wird eine Situation aus dem Bereich der Personalentscheidungen beschrieben. Auch hier geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als entscheidungsleitend werden hier an erster Stelle die Bedürfnisse der Hochschule benannt, die im weiteren Verlauf über die Benennung einer Flexibilität und dem Wunsch sich nicht langfristig festlegen zu müssen, da man nicht wisse, wie sich die Hochschule zukünftig entwickle, näher bezeichnet werden. Dementgegen würde der Wunsch nach Planungssicherheit der einzelnen Mitarbeitenden stehen, dem hier aber aufgrund der familienorientierten Werte der Organisation entsprochen werden könne. Die Ausführung, dass eine entsprechende gesetzliche Regelung eine befristete Stellenreduzierung aufgrund von familiären Sorgetätigkeiten nicht vorsehe, muss in den Kontext des Zeitpunkts gesetzt werden, zu dem das Interview geführt wurde.<sup>758</sup>

758 Zum Zeitpunkt des Interviews gab es die Rechtsgrundlage für Brückenteilzeit (TzBfC) noch nicht. Diese wurde erst zum 1. Januar 2019 eingeführt. Auch wenn teilweise kirchliche Richtlinien für Arbeitsverträge wie die AVR entsprechende Regelungen schon länger vorsehen, gilt dies einheitlich erst mit dem TzBfC seit 2019.

Die entsprechende Entscheidung im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird also klar in der Abwägung zwischen den Flexibilitäts-Bedürfnissen der Organisation und dem Wert »Familie« getroffen. Mit der Betonung dieser Abwägung wird Familie als ein hoher Wert herausgestellt, der für die Hochschule handlungsleitend sei. Mit den aktuellen gesetzlichen Regelungen des deutschen Teilzeit- und Befristungsgesetzes wird die Herausstellung dieses Wertes praktisch obsolet.

### Beispiel 3: Interview Ela0012 (Absatz 2 – Absatz 4)

T: Personalentscheidung (A2)

UT: Umgang mit längerfristiger Krankheit

UUT: Kritik an Mitarbeiter\*in

UUUT: In der Vergangenheit arbeitsrechtliche Maßnahmen erfolgt

UUT: Krankheit bietet Möglichkeit zur Kündigung

UUUT: Wertegesichtspunkte: an Krankheit ist man nicht selbst schuld

UT: Verpflichtung, auch Menschen mitzutragen, die nicht optimal leistungsfähig sind

UUT: Nur bis zu einer gewissen Grenze tragbar

UUT: Mitarbeitende können nicht isoliert betrachtet werden, sie arbeiten mit jemandem zusammen (A4)

UUT: Eigener professioneller Hintergrund als starker Einfluss auf Entscheidung

UUUT: Persönlicher Einsatz für Leistungsgeminderte

UUT: Das In-den-Blick-Nehmen von weiteren Betroffenen ist wichtig

UUUT: Lösungsmöglichkeiten: Kompensation oder Verständnis

Auch beim dritten Beispiel geht es um Personalentscheidungen. Konkret wird hier der Umgang mit längerfristig erkrankten Mitarbeitenden angesprochen. Im berichteten Fall sei ein\*e Mitarbeiter\*in betroffen gewesen, der\*die in der Vergangenheit Anlass zur Kritik gegeben hätte und gegenüber der\*dem auch bereits arbeitsrechtliche Schritte erfolgt seien. Die Krankheit, so der Rückbezug zum ersten Unterthema, habe nun die Möglichkeit zur Kündigung gebo-ten. An dieser Stelle wird betont, dass man aus der Auseinandersetzung mit den eigenen Werten zu dem Schluss gekommen sei, dass dies kein gangbarer Weg sei, da man an Krankheit ja nicht selbst schuld sei. Mit Bezug zu Personalentscheidungen grundsätzlich sei auch klar, dass eine Verpflichtung be-

stehe, Menschen mitzutragen, die nicht optimal leistungsfähig seien. Dies, so der Hinweis, könne aber nur bis zu einem gewissen Grad erfolgen, da ja auch die Personen betroffen seien, die mit jemandem zusammenarbeiten müssten, der\*die eine solche Leistungsminderung habe. Als weiterer Aspekt wird die persönliche Berufsbiographie angeführt, in der ein Einsatz für Menschen mit einer Leistungsminderung eine große Rolle spiele. Bezüglich der Auswirkungen eines solchen »Mittragens« müssten weitere Betroffene immer auch in den Blick genommen werden. Lösungsmöglichkeiten werden in der Suche nach Kompensationen und dem Entwickeln eines Verständnisses für die leistungsgeminderte Person gesehen.

Das vom Interviewpartner hier benannte Thema »Personalentscheidung« wird als Entscheidung beschrieben, bei der es letztlich um die Frage einer Kündigung geht. Durch die längerfristige Krankheit wäre die Möglichkeit gegeben gewesen, eine\*n Mitarbeiter\*in zu kündigen, mit der bereits vor der Krankheitssituation Probleme bestanden hätten. Dass man die Möglichkeit nicht genutzt habe, wird mit der Werteorientierung begründet, dass man an Krankheit ja nicht selbst schuld sei. Nicht eingegangen wird darauf, dass die Krankheit und die Probleme, die dazu geführt haben, dass in dieser Situation überhaupt über Kündigung nachgedacht wird, nicht in unmittelbarem Zusammenhang zu stehen scheinen. Stattdessen wird auf den Umgang mit leistungsgeminderten Mitarbeitenden verwiesen. Ein Mittragen sei nur bis zu einem gewissen Grad möglich, offen bleibt, ob dieser Grad im konkreten Fall überschritten wurde oder nicht. Mit dem Verweis auf den eigenen professionellen Hintergrund wird eine Ambivalenz deutlich, die im Aufeinandertreffen von Werthaltungen und persönlichen oder unmittelbar wahrgenommenen Beeinträchtigungen, in diesem Fall durch die leistungsgeminderte Person, entstehen kann. Als Ausweg werden mit dem Werben um Verständnis und der Zurverfügungstellung von Kompensationen zwei Möglichkeiten skizziert, die eine dritte Möglichkeit, nämlich die der Kündigung nicht aufgrund der Krankheit, sondern über den Vollzug weiterer arbeitsrechtlicher Maßnahmen, nicht in den Blick nimmt. Der Hinweis zu Beginn dieses Interviewabschnitts, dass es auch persönliche Kritik und entsprechende Maßnahmen seitens des Interviewpartners gegenüber der betroffenen Person gab, zeigt, dass entsprechende Ansatzpunkte hier vorhanden waren.

Beispiel 4: Interview Ela0004 (Absatz 3 – Absatz 5)

- T: Berufungsvoraussetzung christliche Konfession (A3)  
 UT: Verhältnis evangelisch katholisch  
 UT: andere Religionszugehörigkeit möglich?  
 UT: keine Zugehörigkeit möglich?  
 UUT: Verfassung macht dies theoretisch möglich  
 UUT: Bitte an Kirchenleitung, Öffnung zu ermöglichen  
 UUU: Vorsichtige positive Rückmeldung  
 UUU: zu kurz gedacht  
 UUUU: Kirchenleitung will Werteüberprüfung von allen  
 UT: Herausforderung für Berufungskommission Passung zum kirchlichen Profil  
 T: Wozu braucht man eine Katholische Hochschule in der säkularen bzw. postsäkularen Zeit?  
 UT: es muss einen Mehrwert geben  
 UUT: Berufungskommissionen setzen sich jetzt damit auseinander (A5)  
 UUU: Nicht nur Leitung ist dafür verantwortlich  
 UUT: Erster Schritt in eine Klärung des Mehrwerts

Im vierten Beispiel geht es um Berufungsverfahren und damit auch wieder um Personalentscheidungen, konkret hier um den Prozess der Personalauswahl. Dabei wird der Aspekt der Voraussetzungen für eine Berufung als Auswahlkriterium benannt, bei dem die Hochschule zunächst die Vorgabe habe, dass Bewerber\*innen einer christlichen Konfession angehören müssten. Drei Unterthemen werden diesbezüglich als Frage formuliert. Wie streng ist die Vorgabe zum Verhältnis evangelisch zu katholisch zu sehen? Sind auch nicht-christliche Religionszugehörigkeiten möglich? Und wie sieht es aus, wenn keine Religionszugehörigkeit vorliegt? Vom Interviewpartner wird ausgeführt, dass entsprechend der Verfassung eine Öffnung bei diesen Fragen grundsätzlich möglich sei und dass daher eine Bitte an die zuständige Kirchenleitung herangetragen wurde, eine solche Öffnung zu ermöglichen. Dazu habe es dann zunächst vorsichtig positive Rückmeldung gegeben, eine begleitende Nachfrage habe aber gezeigt, dass bei der Anfrage zu kurz gedacht worden sei. Seitens der Kirchenleitung sei nun nämlich geäußert worden, eine Überprüfung der Werte von Bewerber\*innen grundsätzlich sinnvoll zu finden. So sei, um auf die Berufungsverfahren zurückzukommen, deutlich geworden,

dass es eine Herausforderung für die Berufungskommissionen sei, die Passung zum kirchlichen Profil bei den Bewerber\*innen zu beachten.

So komme man dazu zu fragen, wozu in einer »säkularen oder postsäkularen Zeit«<sup>759</sup> Katholische Hochschulen gebraucht werden würden. Es müsse da dann doch einen Mehrwert geben. Entsprechend würden sich die Berufungskommissionen jetzt mit dieser Frage auseinandersetzen und damit sei dafür nun nicht mehr nur Leitung verantwortlich. Mit dem Einbezug der Berufungskommissionen sei ein erster Schritt zur Klärung des Mehrwerts gegangen worden.

Berufungsverfahren sind an den Hochschulen die zentralen Stellenbesetzungsverfahren, wenn es um zu besetzende Professuren geht. Auch wenn, wie oben bereits beschrieben, die Träger\*innen in der Regel an diesen Verfahren beteiligt sind, sind die Entscheidungsmöglichkeiten der Selbstverwaltung in diesen Verfahren recht weitgreifend. Bei der hier geschilderten Entscheidung geht es folglich nicht um eine konkrete Personalentscheidung, sondern um die Rahmenbedingungen, unter denen Bewerber\*innen auf Professuren ausgewählt werden können. Die bestehende Grundvoraussetzung wird benannt: Bewerber\*innen müssen einer christlichen Konfession angehören. Aber auch diese Voraussetzung unterliegt einer weiteren Einschränkung. So scheint es Vorgaben zu geben, in welchem Verhältnis Professuren mit katholischen Bewerber\*innen besetzt werden dürfen und wie groß der Anteil evangelischer Professor\*innen sein darf. Diese Verhältnisfrage scheint genauso wie die Frage weiterer Öffnungen für Bewerber\*innen anderer Religionen und ohne Konfessionszugehörigkeit an den\*die Träger\*in der Hochschule gestellt worden zu sein. Über die konkreten Gründe wird nichts gesagt, es bleibt also offen, ob diese Notwendigkeit gesehen wird, weil unter den gegebenen Bedingungen nicht ausreichend qualifizierte Bewerber\*innen vorhanden sind oder ob andere Beweggründe (auch noch) eine Rolle spielen. Der Verweis auf die Verfassung, die eine Öffnung ermögliche und die gleichzeitige Nennung der Anfrage bei der Kirchenleitung zeigt, dass die Hochschule in einem deutlichen Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Träger\*innen steht.

Der Interviewpartner berichtet, dass es vorsichtig positive Signale für eine entsprechende Öffnung gegeben habe, dass in diesem Zug aber ein Aspekt benannt worden sei, der vorher von ihm nicht bedacht worden sei. Die formale konfessionelle oder religiöse Verortung sei die Seite, an der man sich

---

759 Elao004, Absatz 3.



Öffnungen vorstellen könne, eine Übereinstimmung der Werte der Bewerber\*innen mit den Werten der Hochschule scheint jedoch in ihrer Notwendigkeit außer Frage zu stehen. Über die Rückmeldung eines Träger\*innenvertreters, dass man sich eine solche Überprüfung der Werte auch für den eigenen Bereich wünsche, sei erkannt worden, dass ein entsprechender Wertebgleich grundsätzlich erfolgen müsse. Es wird folglich implizit in Frage gestellt, ob die alleinige Konfessionszugehörigkeit eine Aussage über die Werthealtungen der Person ermöglicht. Dies habe zwei Implikationen zur Folge. Zum einen scheint es nicht klar zu sein, welche Werthealtungen man von jemandem erwarten kann, der selbst der katholischen Kirche zugehörig ist und somit scheint es außerdem fraglich, ob innerhalb der Hochschule überhaupt von einer einheitlichen gemeinsamen Werthealtung ausgegangen werden kann. Entsprechend wird die Herausforderung für die Berufungskommissionen formuliert, eine Passung zum kirchlichen Profil abzuklären. Die daraufhin folgende Frage, wozu eine Katholische Hochschule in der heutigen Zeit gebraucht werde, zeigt, dass ein Klärungsbedarf auch für Begriffe wie »kirchliches Profil« oder »Werthealtung der Hochschule« erkannt wurde. Dass es einen Mehrwert gäbe, wird hier nicht in Frage gestellt. In der Logik der Hochschule wird die Klärung nun in die Gremienstruktur verlagert, was von der Leitungsperson als Entlastung wahrgenommen wird, da nun auch andere die Verantwortung für dieses Thema übernehmen. Allerdings bezieht sich die Schilderung der Verantwortungsübernahme auf die Berufungssituationen, bei denen nun auch Kommissionsmitglieder Fragen nach der Passung vor dem Hintergrund der Werte stellen würden. Eine explizite Klärung, welche gemeinsame Wertebasis in der Hochschule vorhanden ist, erfolgt diesen Schilderungen nach zu urteilen weiterhin nicht, obwohl der Bedarf formuliert wurde.

#### Beispiel 5: Interview Ela0002 (Absatz 3 – Absatz 9)

T: Strukturelle Etablierung einer neuen Stelle (A3)

UT: Grundsätzlich bei Einstellungen die Frage nach Haltung

UUT: Müsste auch bei Einstellungsverfahren Thema sein, bei denen ich nicht dabei bin (A5)

UUT: Haltung muss beschreibbar sein, gefärbt katholisch (A7)

UUUT: Einschätzungskompetenz durch eigene katholische Vita

UUUT: Qualitätsfrage steht über dem Katholisch-Sein

UUT: Versuch, herauszubekommen, ob Bewerber\*innen für das ste-

hen können, was als katholisches Profil vertreten wird.

UT: Unsicherheit bei der Besetzung, da unterschiedliche Anforderungen an die Stelle (A9)

UUT: Soll auch eine zusätzliche Rolle ausfüllen

UUT: Unsicherheit in der Bewerbungssituation die richtige Entscheidung zu treffen, da Momentaufnahme

UUUT: wirklich kennen lernt man jemanden erst im alltäglichen Zusammenleben

Auch das letzte Beispiel ist im Bereich der Personalentscheidungen zu verorten. Hier geht es um eine konkrete Stellenbesetzung, die es strukturell neu zu etablieren gilt. Bei Einstellung sei es grundsätzlich wichtig, Bewerber\*innen mit der passenden Haltung zu finden. Dies müsse auch bei Verfahren gewährleistet werden, bei denen der Interviewpartner nicht persönlich beteiligt ist. Der Anspruch an die Bewerber\*innen sei, dass diese ihre Haltung beschreiben könnten und für die Passung sei dann wichtig, dass die Haltung »gefärbt katholisch«<sup>760</sup> sei. Eine Einschätzungskompetenz habe man auf Basis der eigenen katholischen Vita. Ergänzt wird, dass aber die Frage nach der Qualität der Bewerber\*innen immer an erster Stelle stehe.

In den Gesprächen versuche man herauszubekommen, ob die Bewerber\*innen für das einstehen könnten, was als katholisches Profil verstanden wird.

Im konkreten Fall habe es bei der Stellenbesetzung auch Unsicherheiten gegeben, da sehr unterschiedliche Anforderungen an die Person gestellt werden würden, da diese noch für die Übernahme einer zusätzlichen Rolle an der Hochschule vorgesehen sei. Auch sei in Bewerbungssituationen immer eine Unsicherheit, da es sich um eine Momentaufnahme handle und man folglich eine Person erst im alltäglichen Zusammenleben wirklich kennenlerne.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass der Interviewpartner es als wesentlich erachtet, bei der Besetzung von Stellen die Haltung der Bewerber\*innen in den Blick zu nehmen. Anhand der Äußerungen, dass dies auch in Verfahren so sein sollte, bei denen er selbst nicht beteiligt sei, lässt sich ableiten, dass es zumindest offenbleibt, ob dieser Aspekt in allen Stellenbesetzungsverfahren eine Rolle spielt.

Deutlich gemacht wird, wie die Passung der Haltung der Bewerber\*innen überprüft wird. Als erstes Kriterium wird benannt, dass die Haltung be-

---

760 Elao002, Absatz 7.

schreibbar sein müsse. Der Begriff der katholischen Färbung ist dann aber bereits eine Umschreibung für etwas, das sehr schwer greifbar ist. Entsprechend wird bei der Einschätzung dazu auch auf die eigene katholische Sozialisierung verwiesen, aus der die notwendige Einschätzungskompetenz ableitbar sei. Konkreter wird es mit der Bezugnahme auf das Profil der Hochschule. Mit dem Fokus auf die Organisation gerät die Frage nach der persönlichen Haltung der Bewerber\*innen etwas aus dem Blick. Solange diese das Profil der Hochschule vertreten und auch dafür einstehen können, scheint die persönliche Haltung gar nicht mehr so relevant.

Über die Problematisierung der Bewerbungssituation als Momentaufnahme wird eine Unsicherheit formuliert, die letztlich in allen Entscheidungssituationen relevant ist: Mit dem Wissen aus dem zeitlichen Verlauf nach der Entscheidung, besteht die Möglichkeit die Entscheidung als »nicht gut« bewerten zu müssen.

Im zusammenfassenden Vergleich der in den Interviews beschriebenen Entscheidungsfindungen zeigt sich, dass für die Hochschulleitungen Personalentscheidungen eine grundlegende Rolle spielen, wenn sie Entscheidungen zusammen mit einer Werteorientierung assoziieren. Dies gilt auch für die übrigen Interviews, die hier nicht als Beispiel aufgeführt werden. Bis auf zwei Interviewpartner beschreiben alle eine Entscheidungssituation aus dem Bereich der Personalentscheidungen. Die beiden anderen Interviewpartner haben Entscheidungen beschrieben, die konkrete Umsetzungsprojekte betreffen, anhand derer die Hochschulen eindeutig zu identifizieren sind, weshalb sie an dieser Stelle nicht als Beispiel angeführt werden, um die Anonymisierungszusage einhalten zu können.

In der vergleichenden Analyse der interpretierenden Formulierungen lassen sich einige Auffälligkeiten herausarbeiten. Mit Blick auf die beiden ersten Beispiele zeigt sich, dass sich die Perspektiven, unter denen ein und dasselbe Thema, hier »Vereinbarkeit von Beruf und Familie«, gesehen wird, deutlich voneinander unterscheiden können. Im ersten Beispiel wird deutlich die Perspektive der Mitarbeitenden und deren Bedarfe und Nöte eingenommen. Es geht darum eine Lösung zu finden für etwas, was als mögliche Belastung der Mitarbeitenden identifiziert wurde. Im zweiten Beispiel wird die konkrete Anfrage von Mitarbeitendenseite bearbeitet. Hier wird von Leitungsseite zunächst vor allem die Organisation vertreten.

Eine ähnliche Polarität ist bei den nachfolgenden Beispielen in Bezug auf die Werte zu erkennen. Aus der einen Perspektive geht es um die Werte der (zukünftigen) Mitarbeitenden, die andere Perspektive bezieht sich primär auf

die Werte der Führungskraft oder erweitert dann auf die Werte, die die Führungskraft als handlungsleitend in der Organisation sieht.

Diese zweite Perspektive führt zu einem weiteren Ergebnis der vergleichenden Analyse: In den Hochschulen wird offensichtlich davon ausgegangen, sich auf eine gemeinsame Wertebasis berufen zu können. Auf der anderen Seite wird aber die Notwendigkeit benannt, bei Einstellungen explizit auf die entsprechende Passung der Haltung der Bewerber\*innen zu den Werten der Hochschule zu achten. Dies wird teilweise als neue Herausforderung formuliert. Unklar bleibt dabei – und eine entsprechende Definition ist von keinem der Interviewpartner benannt worden – wie die Werte oder das Profil der Hochschulen tatsächlich zu definieren sind. Gerade wenn eine entsprechende Überprüfung von Haltungen der Bewerber\*innen im Rahmen von Gremien stattfinden soll, scheint es fraglich, ob der Rückgriff auf Formulierungen wie »katholische Färbung« oder »christliches Profil« ausreichend ist, um tatsächlich von einem gemeinsamen Bild sprechen zu können, was diesbezüglich ein\*e Bewerber\*in mitbringen muss, um zur Organisation zu passen.

Anschließend an die beiden oben benannten Perspektivenpole »aus Sicht der Mitarbeitenden« und »aus Sicht der Organisation« unterscheiden sich auch die Lösungsansätze entsprechend. Auf der einen Seite stehen skizzierte individuelle Entscheidungen und auf der anderen Seite werden übertragbare Lösungen gesucht, die im Sinne von Regelungen ins Organisationsgeschehen übernommen werden können. Auffällig ist dabei, dass bei den individuellen Entscheidungen vor allem persönliche Wertorientierungen als Korrektiv in Erscheinung treten. Sowohl im Beispiel 2 als auch im Beispiel 3 scheint eine in Erwägung gezogene Entscheidungsmöglichkeit die Ablehnung des Antrags bzw. die Kündigung gewesen zu sein. Dass die Entscheidung dann für den Antrag und im dritten Beispiel gegen die Kündigung gefallen ist, wird mit der persönlichen Werteorientierung bzw. dem Wert »Familie« der Organisation begründet. In beiden Fällen werden Einschränkungen für die Organisation oder für in der Organisation tätige Personen zugunsten der Werteorientierung in Kauf genommen. Nur angedeutet wird, wie mit den Personen umzugehen ist, die von einer solchen wertegeleiteten Entscheidung gegebenenfalls auch eingeschränkt werden.

Über die beiden abschließenden Beispiele kann in Verbindung mit dem bisher Beschriebenen ein weiterer Aspekt herausgearbeitet werden. Um eine gemeinsame Wertehaltung in der Organisation zu entwickeln, bedarf es der Kommunikation über Werte und Haltungen. Eine Öffnung der Organisati-

on für Menschen anderer Konfession, anderer Religion und auch für Menschen ohne formales Bekenntnis braucht diese Kommunikation, um zu Wertevereinbarungen und gemeinsamen Haltungen zu kommen. Erfolgt eine solche Kommunikation, ist davon auszugehen, dass die dadurch erreichbare gemeinsame Basis breiter ist als der Rückgriff auf Formulierungen wie »christliches Profil«, »katholisch gefärbt« oder »christliches Menschenbild«. Zu keinem dieser Begriffe existieren einheitliche Definitionen, die vermeintlich gemeinsame Basis endet daher vermutlich bereits beim Begriff.

#### 4.2.1.14 Die Reflexionsebene der Gruppeninterviews

Zunächst entlang der EFQM-Kriterien und dann ergänzt durch die Aspekte Frage nach dem Besonderen einer Katholischen Hochschule, wie sie in den Gruppeninterviews gestellt wurde, wird nun eine zusätzliche Reflexionsperspektive eingenommen. Die Beobachtungen der Mitarbeitenden von Katholischen Hochschulen, wie sie exemplarisch in den Gruppeninterviews dokumentiert wurden, dienen hierbei als Basis. Um Führungsgeschehen zu reflektieren, sind die den ersten beiden EFQM-Kriterien zuzuordnenden Aussagen zur Ausrichtung der Organisation besonders relevant. Der Blick richtet sich folglich wieder auf Zweck, Vision und Strategie der Hochschulen und anschließend auf die Organisationskultur und die Organisationsführung.

Es wird in den Gruppeninterviews deutlich, dass Leitbilder der Hochschulen von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Durch eine Beteiligung am Leitbildentwicklungsprozess besteht eine Identifikation mit dem Leitbild.<sup>761</sup> Nicht immer sei dabei klar, wofür die Hochschule nun wirklich stehe. Besonderheiten werden im Studiengangsspektrum identifiziert, in einer Forschungsstärke und in dem Verweis auf das christliche Weltbild.<sup>762</sup> Dabei, so die Wahrnehmung von Teilnehmenden der Gruppeninterviews, werde Wertschätzung, Ethik und die Entwicklung von Haltung als Alleinstellungsmerkmal einer Katholischen Hochschule gesehen.<sup>763</sup> Leitbilder, so eine Aussage, seien vor allem für kleinere Einrichtungen relevant:

»[...] also diese Leitbilder, also so die Uni (Nennung Stadt) und die Uni (Nennung Stadt), wo ich war, oder, die haben ja auch solche Leitbilder, das inter-

761 Vgl. G10015, Absatz 65, Absatz 73 und Absatz 81.

762 Vgl. G10015, Absatz 15, Absatz 75 und Absatz 96f. G10016, Absatz 55 und Absatz 57.

763 Vgl. G10016, Absatz 19.

essiert aber niemanden was da eigentlich steht, ne, das ist erst bei kleineren Einrichtungen von Relevanz.«<sup>764</sup>

Ebenfalls benannt wird aber die Notwendigkeit einer Positionierung der Hochschule zu Fragen von Gesellschaft, Kirche und Forschung.<sup>765</sup> Als vollwertige Hochschule müsse das dann auch bei Berufungen berücksichtigt werden.<sup>766</sup> Welche Rolle Leitbilder für die Mitarbeitenden spielen, lässt sich also kaum pauschal ableiten. Die Beteiligung am Entstehungsprozess dürfte eine wesentliche Rolle spielen.

Gerade aus der Innenperspektive wird im Rahmen der Gruppeninterviews die Rolle der Interessengruppe »Mitarbeitende« deutlich gemacht. So seien diese bei strategischen Entwicklungen beteiligt<sup>767</sup> und hätten eine besondere Rolle als Angehörige einer kirchlichen Hochschule, die *»ein bisschen was von Grenzgängertum (habe) (...), diese Mischung, auch, die das auch attraktiv macht, durchaus.«*<sup>768</sup>

Grundsätzlich werden auch von den Gesprächspartner\*innen der Gruppeninterviews die bereits oben benannten Interessengruppen als solche wahrgenommen. Träger spielen dabei ebenso eine Rolle wie regionale und überregionale Kooperationspartner<sup>769</sup> und die Frage, wie die Hochschule von außen wahrgenommen wird.<sup>770</sup>

Das In-den-Blick-Nehmen von Mitbewerber\*innen auf dem Hochschulmarkt wird als Notwendigkeit beschrieben<sup>771</sup> und es wird erwähnt, dass Einrichtungen aus dem Trägerumfeld im Sinne von Premiumpartner\*innen bedient werden würden.<sup>772</sup> Als Hochschule mit öffentlichem Auftrag müsse man allerdings auch Themen ansprechen können, die unter kirchlicher oder katholischer Sicht konfrontativ oder konflikthaft sein können, so ein Beitrag aus einem Gruppeninterview.<sup>773</sup> Im Ecosystem-Gefüge sieht man die Hochschule näher an den staatlichen Hochschulen, denn an den privaten

764 G10015, Absatz 88.

765 Vgl. G10003, Absatz 48 sowie G10016, Absatz 27.

766 Vgl. G10016, Absatz 56.

767 Vgl. G10003, Absatz 47.

768 G10016, Absatz 85.

769 Vgl. G10007, Absatz 13; G10016, Absatz 8, Absatz 17, Absatz 25 und Absatz 44.

770 Vgl. G10014, Absatz 47.

771 Vgl. G10016, Absatz 51.

772 Vgl. G10007, Absatz 38.

773 Vgl. ebd. Absatz 8.

Hochschulen.<sup>774</sup> Sich gegen die eigenen Träger\*innen zu stellen, wird als nicht hilfreich angesehen und der Hochschulleitung wird eine hohe und positive Bedeutung beigemessen, was die Wahrnehmung der Hochschule in der Öffentlichkeit betrifft.<sup>775</sup> Die Katholischen Hochschulen werden, so scheint es, an erster Stelle als Hochschule wahrgenommen und dann, an zweiter Stelle als Katholische Hochschule.

Auch im Rahmen der Gruppeninterviews wurden etliche Hinweise identifiziert, wie die Kultur der Hochschule seitens der Lehrenden und der Verwaltungsmitarbeitenden wahrgenommen wird. Es wird von einem angenehmen Arbeitsklima sowie einer besonderen Atmosphäre berichtet.<sup>776</sup> Gegenseitiger Austausch und Dialog seien alltagsprägend,<sup>777</sup> und eine, als etwas Besonderes wahrgenommene Kultur, sei dabei tragend.<sup>778</sup> Im Miteinander seien gegenseitiger Respekt und Wertschätzung zu spüren<sup>779</sup>, was an andere Stelle als humanitär-christliche Ausrichtung beschrieben wird, die sich über den kollegialen Umgang hinaus auch im Umgang mit Studierenden und Vorgesetzten zeige<sup>780</sup> und die im Sinne sozialer Kontrolle auch eingefordert werde:

»A2: (...) eine Kultur, Gänsefüßchen, dass wir etwas pflegen, was wir wertschätzende Kommunikation nennen können. Also wir achten schon darauf, was wir sagen, (2) also da gibt es denke ich, und das würde also würden wir nicht tolerieren, wenn (1) plötzlich, (2) wenn nicht, wenn in ungebührlicher Weise nicht wertschätzend miteinander gesprochen wird, das würde glaube ich (1) relativ schnell, das würde auffallen...

A1: (1)... auffallen das würde relativ schnell...

A4: ...sanktioniert werden!«<sup>781</sup>

Weitere persönlich wahrgenommene Attribute seien ein familiäres Verhältnis, auch zwischen Vorgesetzten und Verwaltungskräften, wenig bis kein Konkurrenzkampf sowie ein wachsendes Füreinander und Miteinander.<sup>782</sup> Hochschulleitung spiele dabei in ihrer Vorbildfunktion eine Rolle, da »etwas

774 Vgl. ebd. Absatz 53.

775 Vgl. ebd. Absatz 51 sowie G10007, Absatz 23.

776 Vgl. G10003, Absatz 2 und Absatz 60.

777 Vgl. G10014, Absatz 15.

778 Vgl. ebd., Absatz 10.

779 Vgl. ebd., Absatz 31.

780 Vgl. G10015, Absatz 51.

781 G10014, Absatz 31-34.

782 Vgl. Ebd. Absatz 20, Absatz 53 und Absatz 64.

vorgelebt (wird) *was man aber gerne mitlebt*«<sup>783</sup> und wodurch Personen als Verkörperung des christlichen Menschenbilds gesehen werden:

»Und ansonsten würde ich jetzt sagen, dass die Hochschulleitung, aber das hängt halt auch an Personen allein durch ihre Art und Weise der Führung der Hochschule sozusagen, eigentlich auch ganz viel christliches Menschenbild verkörpert.«<sup>784</sup>

Neben der Wirkung durch Führungskräfte, denen eine solche Vorbildfunktion zugesprochen wird, wird die Größe der Hochschulen als entscheidender Faktor für die Ermöglichung einer familiären Atmosphäre benannt.<sup>785</sup> Als Relation scheinen hier Universitäten mit mehreren zehntausend Studierenden zu dienen, da aus den unterschiedlichen Größen der untersuchten Hochschulen hier keine Unterschiede abgeleitet werden konnten.

Bei Berufungsverfahren sei die kulturelle Passung der Bewerber\*innen durchaus ein Auswahlkriterium<sup>786</sup> und die Organisation werde als eine Arbeitgeberin wahrgenommen, die bei Problemlagen individuelle Lösungen finde.<sup>787</sup> Nach persönlicher Erfahrung solchen Vorgehens sei man dankbar, an der Hochschule arbeiten zu dürfen.<sup>788</sup>

Dass eine positive Atmosphäre wahrgenommen werde, wird auch daran festgemacht, dass immer wieder Leute zur Hochschule zurückkehren würden, auch wenn sie zwischendurch anderen Tätigkeiten nachgegangen seien.<sup>789</sup> Die Offenheit der Hochschule gegenüber Andersdenkenden und anderen Religionen habe als Organisations-Neuling überrascht.<sup>790</sup>

Mit Blick auf ihre Struktur wird Hochschule grundsätzlich als besonderer Organisationstyp beschrieben.<sup>791</sup> Im Vergleich zu Universitäten herrsche eine hohe Struktur und gute Organisation.<sup>792</sup> Aber auch hier zeige sich »*die Logik des akademischen Kapitalismus*«<sup>793</sup> auch wenn dies im Vergleich zu anderen

783 Ebd. Absatz 44.

784 Gl0003, Absatz 50.

785 Vgl. Gl0015, Absatz 23; Gl0003, Absatz 3, Gl0014, Absatz 5.

786 Vgl. Gl0014, Absatz 8.

787 Vgl. Gl0003, Absatz 15.

788 Vgl. Gl0014, Absatz 66.

789 Gl0015, Absatz 160.

790 Gl0016, Absatz 16.

791 Gl0007, Absatz 5.

792 Gl0015, Absatz 19 und Absatz 23.

793 Ebd. Absatz 55.



Hochschulen etwas humaner gehalten sei. An dieser Stelle wird der direkte Vergleich zu Universitäten gezogen und letztlich ist auch hier der Bezug zur Größe der Organisation enthalten.

Mit Blick auf die Studierenden werden nochmals weitere kulturelle Aspekte der Hochschule diskutiert. So würden Gottesdienste im Sinne eines Angebots ohne Zwang und Rechenschaftspflicht gestaltet und vonseiten der Lehrenden werde es als Selbstverständlichkeit wahrgenommen, dass man selbst an diesem »liturgischen Miteinander« teilnehme. Dies geschehe nicht aus einem Pflichtbewusstsein heraus, sondern aus innerer Überzeugung.<sup>794</sup> Eine Rolle für die Hochschulkultur, wie sie von Studierenden wahrgenommen werde, würde auch der Campus spielen, der zwar schön sei, wo sich die Studierenden aber aus nicht bekannten Gründen kaum aufhalten würden.<sup>795</sup> Das Studierendenleben sei geprägt durch ein sich gegenseitiges Kennen und ein Zugehörigkeitsgefühl. Die Hochschule biete Angebote, wie eine psychologische Beratung oder Mentorate, die als Besonderheit wahrgenommen werden würden.<sup>796</sup> Ein guter Betreuungsschlüssel helfe dabei, offen für Anfragen und flexibel bei der Lösungsfindung sein zu können. Man habe auch die Möglichkeiten bei Auffälligkeiten proaktiv auf Studierende zugehen zu können.<sup>797</sup>

Weitere Besonderheiten seien, dass die Hochschule auf der Web-Seite sehr sympathisch wirke<sup>798</sup> und dass sie als eine sehr junge Hochschule wahrgenommen werde.<sup>799</sup>

An andere Stelle wird die kulturelle Prägung durch einen Gründungsdekan als Besonderheit geschildert sowie die Ausgestaltung der Kapelle, die auch als Abbild der Organisationskultur gesehen werden könne.<sup>800</sup> Die Kultur aus Wahrnehmung der Studierenden, wie sie von den Interviewpartner\*innen berichtet wird, unterscheidet sich deutlicher von Hochschule zu Hochschule als die Kultur, die von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

In den Gruppendiskussionen wird der Hochschulleitung zugesprochen, dass sie die Wettbewerbssituation, in der die Hochschule stehe, im Blick habe und mit großem Einsatz für die Hochschule agiere. Dass sie sich damit auch

794 Vgl. G10003, Absatz 41, G10014, Absatz 8f.

795 Vgl. G10007, Absatz 8.

796 Vgl. G10003, Absatz 3 und Absatz 29.

797 Vgl. G10014, Absatz 13ff.

798 Vgl. G10015, Absatz 86.

799 Vgl. ebd. Absatz 111.

800 Vgl. G10014, Absatz 28 sowie Absatz 43.

einer Managementpraxis unterwerfe, die an einer Marktlogik orientiert sei, wird kritisch angemerkt.<sup>801</sup>

Wenn es um Veränderungsprozesse gehe, müsse auch deutlich gemacht werden, dass Hochschule in einer anderen Logik gedacht werden müsse als zum Beispiel Unternehmen. Im Zueinander von Hochschulmanagement und Selbstverwaltung sei wichtig zu verstehen, dass hier zwei Ebenen vorlägen, die miteinander strukturell gekoppelt seien. Von der Managementebene solle ermöglicht werden, steuern könne sie aber nicht.<sup>802</sup>

An anderer Stelle sei anzumerken, dass die Hochschule in den letzten Jahren bei Veränderungsprozessen gezeigt habe, dass sie in der Lage sei, diese zu gestalten und sowohl Strukturen und Stellen zu schaffen als auch die Veränderungen inhaltlich zu füllen.<sup>803</sup> Der gelassene Umgang der Hochschulleitung mit Verzögerungen bei Entwicklungen wird als sehr angenehm empfunden.<sup>804</sup> Auch seien die Bereitschaft zum Diskurs und die Kultur einer Dienstgemeinschaft ohne Statusdenken förderlich für Veränderungen. Man sei so ständig auf der gemeinsamen Suche nach der stimmigen Idee von Hochschule.<sup>805</sup>

Teilweise werden fehlende Kommunikationsstrukturen aber auch hier als problematisch empfunden.<sup>806</sup> Es werden eine Ermöglichungskultur und hohe Freiheitsgrade wahrgenommen.<sup>807</sup> Der Austausch untereinander sei ohne Statusdenken möglich und es bestehe eine Diskussionsfähigkeit zu kontrovers diskutierten Themen in der Organisation.<sup>808</sup> Unterschwellig kann hier eine Aversion gegen managerielles Handeln wahrgenommen werden. Veränderungen und Entwicklungen könnten dann erfolgreich gelingen, wenn sie unter weitreichender Beteiligung der Betroffenen stattfinden können.

Wenn es um das Gelingen eines gemeinsamen Einstehens für Zweck, Vision und Strategie geht, muss auch an dieser Stelle nochmals auf den Bezug zur überschaubaren Größe der Hochschule verwiesen werden, was auch hier als

801 Vgl. G10016, Absatz 51; G10015, Absatz 55.

802 Vgl. G10014, Absatz 40-43.

803 Vgl. G10016, Absatz 50 sowie Absatz 58.

804 Vgl. G10007, Absatz 10.

805 Vgl. G10014, Absatz 22, Absatz 38 und Absatz 58.

806 Vgl. G10015, Absatz 18.

807 Vgl. G10015, Absatz 6.

808 Vgl. G10014, Absatz 58 und G10007, Absatz 23.

entscheidender Punkt benannt wird.<sup>809</sup> Unterstützend würden hier zum Beispiel jährliche hochschulweite Austauschtreffen aller Dozierenden wirken.<sup>810</sup>

Wenn gemeinsam um die Kultur oder das Profil der Hochschule gerungen werde, dann entstehe dies über den durch persönliche Wertorientierung geprägten Dialog.<sup>811</sup> Dies werde als etwas »Katholisches« wahrgenommen:

»das was wir heute vertreten ist eben keine kurzfristige Idee, sondern eine langsam miteinander errungene Kultur und das finde ich auch nochmal etwas sehr, (1) das hat etwas sehr Katholisches für mich«<sup>812</sup>

Neben der Aussage, dass die eigene Tätigkeit als Dienst für die Gemeinschaft angesehen werde, werde die bestehende Konfliktfähigkeit ohne Konkurrenzkampf als Basis des Zusammenhalts wahrgenommen.<sup>813</sup> Auch an anderer Stelle wird eine hohe Abstimmung untereinander wahrgenommen und bei der Umsetzung von strategischen Entscheidungen würden sich die Hochschulangehörigen in einer Vorreiterrolle sehen.<sup>814</sup> Der Gemeinschaftsbegriff wird an unterschiedlichsten Stellen aufgegriffen und aus den Schilderungen in den Gruppeninterviews wirkt es so, als sei dies tatsächlich etwas, was im Alltag immer wieder und in diversen Kontexten erfahren wird.

Der Blick auf die Kund\*innen ist auch bei den Mitarbeitenden ein Fokus auf die Studierenden. Neben der Feststellung, dass sich das Miteinander mit den Studierenden aufgrund der relativ kurzen Zeiträume, die das Studium dauere, auch ständig verändere,<sup>815</sup> wird die Wertschätzung der Studierenden und ein persönliches Verhältnis zu den Studierenden betont.<sup>816</sup> Die Beteiligung der Studierenden spiele eine wichtige Rolle und aufgrund der Größe der Hochschule könne man sehr individuell auf Studierende eingehen.<sup>817</sup> Dadurch bräuchten persönliche Kontakte dann auch nicht organisiert werden, sie würden sich einfach ergeben.<sup>818</sup>

---

809 Vgl. G10007, Absatz 5-7.

810 Vgl. G10014, Absatz 8.

811 Vgl. ebd. Absatz 34; G1 0014, Absatz 22.

812 Ebd. Absatz 38.

813 Vgl. Ebd. Absatz 45, Absatz 64 und Absatz 67.

814 Vgl. G10016, Absatz 51; G10015, Absatz 212.

815 Vgl. G10016, Absatz 32.

816 Vgl. G10014, Absatz 37; G10003, Absatz 3.

817 Vgl. G10016, Absatz 33; G10014, Absatz 5.

818 Vgl. G10014, Absatz 52.

Der eigene Einbezug als Mitarbeitende der Hochschule wird vornehmlich als ein positives Miteinander wahrgenommen, bei dem die individuelle Leistungsfähigkeit gut im Blick sei.<sup>819</sup> Dies gelte über alle Statusgruppen der Hochschulmitarbeitenden hinweg.<sup>820</sup> Wenn auch eine Art des Einzelkämpfertums bei der Projektbearbeitung beschrieben wird,<sup>821</sup> so ist die Grundaussage doch auch hier wieder die des Vorhandenseins einer Dienstgemeinschaft, welche als tragend wahrgenommen wird und für eine besondere Atmosphäre unter allen Hochschulmitgliedsgruppen sorgt.

An der Einbindung von wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen sehen sich die Mitarbeitenden beteiligt, wenn sie zum Beispiel aus fachlicher Sicht Überzeugungsarbeit bei den Träger\*innen leisten müssten, um bestimmte Themen auch öffentlichkeitswirksam bearbeiten zu dürfen. Dabei sei es wichtig auch klarzustellen, dass die Hochschule eine eigenständige Organisation sei.<sup>822</sup> Der Beitrag zur Gesellschaft wird im Rahmen der Interviews von den Mitarbeitenden nicht explizit angesprochen und beim Blick auf die Partnerschaften wird die hohe Bedeutung von langjährigen Netzwerken hervorgehoben. In diesen sei man vorrangig als Hochschule beteiligt, die Zugehörigkeit zu kirchlichen Netzwerken nehme aber ebenfalls eine wichtige Rolle ein.<sup>823</sup> An dieser Stelle kann der Eindruck aufkommen, als müsse die Hochschule gegen Einflüsse der Träger\*innen verteidigt werden. Die Betonung der Hochschule als eigenständige Organisation ist dahingehend auffällig.

Bei der Lieferung nachhaltigen Nutzens ergänzt die Perspektive der Mitarbeitenden einige Aspekte der bisher beschriebenen Darstellungen auf Basis der Hochschuldokumente und der Expert\*inneninterviews. So wird in einem Gruppeninterview deutlich gemacht, dass es an der Hochschule sehr klare Rollenbilder gebe, was die Lehrenden zu tun hätten und was die Lernenden. Dies wird als in »*Regelwerken (...) verhaftet*«<sup>824</sup> beschrieben. Auch einige andere Rückmeldungen, die dem Kriterium zugeordnet werden konnten, sind kritische Anmerkungen. So würden Prozesse dadurch chaotisch werden, wie

---

819 Vgl. ebd., Absatz 20 und Absatz 64ff.

820 Vgl. ebd., Absatz 8.

821 Vgl. G10015, Absatz 39.

822 Vgl. G10016, Absatz 6ff.

823 Vgl. ebd., Absatz 17 sowie Absatz 19.

824 G10014, Absatz 53.

sie kommuniziert werden würden und eine relativ hohe Personalfluktuati-  
on verstärke dies.<sup>825</sup> Auch wird ein Wahrnehmungsdefizit der Öffentlichkeit  
zu den Tätigkeiten der Hochschule beschrieben, auch wenn die Bekanntheit  
der Hochschule gerade durch die große Anzahl von Absolvent\*innen in der  
Praxis hoch sei.<sup>826</sup> Bei Berufungsverfahren spiele die Werteorientierung der  
Hochschule implizit eine Rolle,<sup>827</sup> gegenüber Studieninteressent\*innen wer-  
de »das Katholisch« eher hinten angestellt, um diese nicht zu verschrecken:

»Deswegen versuchen wir auch immer echt in den Hintergrund zu stellen,  
weil da so viel falsch assoziiert wird und die Leute dann erst gar nicht nach-  
fragen, was kann man denn überhaupt bei euch studieren und deswegen,  
(1) genau (lacht), versuchen wir das immer nach, ein bisschen nach hinten  
anzustellen.«<sup>828</sup>

Positiv wird gesehen, dass man durch den guten Betreuungsschlüssel Studie-  
rende auch in schwierigen Phasen gut betreuen könne.<sup>829</sup> Die Studierenden  
würden das Katholische der Hochschule als fakultatives Zusatzangebot wahr-  
nehmen,<sup>830</sup> die Hochschule trage aber an einer Mitgestaltung der Kirche über  
die Ausbildung von Fachpersonal für Kirche, Diakonie, Caritas und allgemein  
das Sozial- und Gesundheitswesen bei.<sup>831</sup>

Auf der einen Seite werden also die Besonderheiten der Hochschulen be-  
schrieben, die durchaus positiv wahrgenommen werden, die Rahmenbedin-  
gungen, die dies aber mit ermöglichen, werden aber versucht, nicht allzu sehr  
zu betonen.

Im Sinne eines Gesamterlebnisses können die Aspekte benannt werden,  
dass ehemalige Studierende auch gerne als Mitarbeitende an die Hochschule  
zurückkehren würden,<sup>832</sup> dass auch von Seiten der Einrichtungen und Trä-  
ger\*innen nachgefragt werde, mit welcher Haltung und welchem Wertekon-  
text die Absolvent\*innen die Hochschule verlassen würden<sup>833</sup> und dass die

825 Vgl. G10015, Absatz 13 sowie Absatz 31.

826 Vgl. G10003, Absatz 7; G10016, Absatz 21.

827 Vgl. G10007, Absatz 19.

828 G10015, Absatz 179.

829 Vgl. G10014, Absatz 13.

830 Vgl. G10016, Absatz 15.

831 Vgl. G10003, Absatz 63.

832 Vgl. G10015, Absatz 160ff.

833 Vgl. G10016, Absatz 34.

eigene Tätigkeit in der Kirche als positiv belegt wahrgenommen wird.<sup>834</sup> Details, wie der Bericht, dass statt einem Schokoladen-Weihnachtsmann ein GEPA-Nikolaus gekauft werde, ergänzen das Bild eines möglichen Gesamterlebnisses.<sup>835</sup>

Aussagen zur Leistungsfähigkeit und zu Transformationen, die die Organisation vorantreiben, sind ebenfalls in den Gruppeninterviews getätigt worden.

Diese betreffen die ersten drei Teilkriterien und beschreiben zum Beispiel Prozesse wie das Berufungsverfahren oder allgemeinere Themen wie Kommunikationsstrukturen.<sup>836</sup> Grundsätzlich bestehe ein Konsens über die Zielrichtung der Organisation. Dies sei aber nicht steuerbar, sondern entstehe im gemeinsamen Arbeiten und wirke sich qualitätsentwickelnd aus.<sup>837</sup> Bezogen auf das Leitbild wird an einer Stelle von einer\* einem Interviewpartner\*in die Frage in die Runde gestellt, ob der Leitbildentwicklungsprozess nun dazu geführt habe, dass sich Haltung entwickelt habe, oder ob das Leitbild Ausdruck der bestehenden Haltung sei.<sup>838</sup> Die zukünftige Entwicklung der Hochschule wird an einer Stelle aufgrund des anstehenden Generationenwechsels als »spannend« beschrieben.<sup>839</sup> Auch wenn man grundsätzlich die Möglichkeit wahrnehme über die eigene Tätigkeit Hochschule und Kirche zu gestalten, sei dafür teilweise zu wenig Raum vorhanden.<sup>840</sup>

Aus diesen Darstellungen entlang des EFQM-Modells sind Themen identifiziert worden, die im nächsten Kapitel als Ergebnis der hier vollzogenen Forschung dargestellt werden sollen. Vorher wird jedoch der Frage nach dem Proprium der Organisation nochmals nachgegangen. Im Rahmen der Gruppeninterviews ist die Impulsfrage gestellt worden, was »das Katholische« im Alltag der Hochschule sei. Die Diskussionen aus den Gruppeninterviews können dazu nicht vollumfänglich wiedergegeben werden. In der Analyse der Interviewtranskripte können aber vier übergreifende Aspekte in den Interviews identifiziert werden, die an dieser Stelle zusammengefasst dargestellt werden.

834 Vgl. G10003, Absatz 57.

835 Vgl. ebd. Absatz 31.

836 Vgl. G10015, Absatz 18; G10007, Absatz 19.

837 Vgl. G10014, Absatz 40; G10016, Absatz 63.

838 Vgl. G10015, Absatz 100f.

839 Vgl. ebd. Absatz 37.

840 Vgl. G10003, Absatz 64.

Der erste Aspekt betrifft Aussagen der Interviewten, was sie für sich als »das Katholische« definieren. Hier werden Begriffe wie »Nächstenliebe«, »dem Menschen zugewandt«, »begegnend«, »sorgendes Hingucken« oder »humanitär christlich« genannt.<sup>841</sup> In einem Gruppeninterview heißt es: »Katholisch für mich jetzt im Sinne von einfach wem anders helfen«.<sup>842</sup> Wie also auch in der Analyse zur KPH Wien/Krems, scheint es trotz allen Ringens um Leitbilder, Identifikationen und Abgrenzungen zu Trägern oder der Kirche allgemein eine gemeinsame Basis zu geben, die schwer formulierbar sei, aber mit den Begriffen »Nächstenliebe« und »Miteinander« greifbarer werde.

Als zweiten Aspekt werden von den Interviewpartner\*innen unterschiedliche Verortungen des Katholischen im Hochschulalltag beschrieben. So würden auch in nicht unmittelbar theologischen oder philosophischen Veranstaltungen die Studierenden mit Themen konfrontiert, die ihren Ursprung im Katholischen hätten.<sup>843</sup> An anderer Stelle wird versucht, in allen Studiengängen Pflichtveranstaltungen zu Themen wie dem christlichen Menschenbild zu etablieren.<sup>844</sup> Dabei sei es, so eine Stimme, etwas Besonderes, dass theologische und spirituelle Fragen »auf eine nicht aufdringliche Art präsent«<sup>845</sup> seien. Das Katholische gehöre zur Hochschule, stehe aber nicht im Vordergrund. Entsprechend weiche man aktuellen schwierigen Diskursen auch nicht aus.<sup>846</sup> Im Alltag werde eine Positionierung zu Fragen von Theologie und Kirche erwartet, so an einer Stelle, an andere Stelle wird dagegen formuliert, dass zu überlegen sei, wie weit das Katholische in den Hintergrund gestellt werden müsse, um offen zu wirken.<sup>847</sup> Auch in Bezug der Alltagserfahrungen des Katholischen an der Hochschule wird die Gemeinschaft benannt, die gemeinsam um etwas ringen kann, die aber auf der anderen Seite das Gegenüber so sein lässt, wie es ist.<sup>848</sup>

---

841 Vgl. G10016, Absatz 6 und Absatz 72; G10014, Absatz 14, Absatz 45 und Absatz 60; G10015, Absatz 51.

842 Vgl. G10016, Absatz 2.

843 Vgl. G10016, Absatz 19.

844 Vgl. G10003, Absatz 29.

845 G10007, Absatz 10.

846 Vgl. G10016, Absatz 69.

847 Vgl. G10015, Absatz 183.

848 Vgl. G10014, Absatz 22, Absatz 60 und Absatz 64.

Konkret sichtbar, und dies ist der dritte Aspekt, werden Besonderheiten einer Katholischen Hochschule im Rahmen von freigehaltenen zeitlichen Räumen für Meditationen, kleine Rituale und liturgischem Miteinander.<sup>849</sup>

Der vierte und letzte Aspekt aus den Gruppeninterviews zur Thematik des Besonderen der Katholischen Hochschule bezieht sich auf die Abgrenzung der Organisation zu potentiellen Mitarbeitenden. Wenn oben an vielen Stellen die starke Gemeinschaft und das Miteinander geschildert werden, scheint es beim Auswahlverfahren für »Neue« zur Aufnahme in diese Gemeinschaft besondere Anforderungen zu geben. Es gebe da einen Selektionsprozess, bei dem die Beteiligten die Passung »riechen« würden.<sup>850</sup> Diese Aussage ergänzt entsprechende Hinweise aus den Expert\*inneninterviews, bei denen die Wichtigkeit guter Auswahlprozesse neuer Mitarbeitenden im Rahmen der wertegeleiteten Entscheidungsfindungen ein hervorzuhebendes Thema darstellt. Entsprechend wird es von Mitarbeitenden, die nicht katholisch sind, sogar als Zeichen von »Liberalität« empfunden, dass sie an einer Katholischen Hochschule arbeiten dürfen.<sup>851</sup>

### 4.3 Die Beobachterebene des Forschers – Ergebnisdarstellung anhand des Formenkalküls

Mit Blick auf die bisherige Ergebnisdarstellung – insbesondere der Gruppeninterviews – ist deutlich erkennbar, dass trotz der gleichen Impulsfragen die Antworten der Interviewpartner\*innen deutlich unterschiedliche Richtungen einschlagen. Gerade wenn in Interviews mehr als nur »harte Fakten« abgefragt werden, hängen die Antworten stark von den Erfahrungen und Eindrücken der einzelnen Gesprächspartner\*innen ab. Dies ist mit der Situation eines Gruppengesprächs zu erklären, die letztlich eine Momentaufnahme darstellt, die nur wenig beeinflussbar ist bezüglich ihrer Kontexte und Dynamiken, innerhalb derer sie stattfindet.

Der Interviewer in seiner Beobachterrolle ist während des Interviews zu gewissem Maße Teil des zu beobachtenden Systems. Die Interviewpartner\*innen haben dem von außen in dieses System Hineinkommenden

849 Vgl. G10007, Absatz 7f. und Absatz 51; G10003, Absatz 29 und Absatz 31; G10014, Absatz 8.

850 Vgl. G10007, Absatz 15.

851 Vgl. ebd. Absatz 51.