

## 4. Ergebnisdarstellung

---

### 4.1 Exkurs nach Österreich – die KPH Wien/Krems

#### 4.1.1 Der Blick über den Tellerrand

Im Sinne der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes beziehen sich die empirischen Analysen, wie bereits an mehreren Stellen beschrieben, auf die fünf deutschen Katholischen Hochschulen Angewandter Wissenschaften. Über eine mögliche Übertragbarkeit der Ergebnisse wird im Rahmen der Reflexion am Schluss dieser Arbeit noch nachzudenken zu sein. Dennoch soll eine exemplarische Perspektivenerweiterung vor dem Hintergrund mehrerer Intensionen bereits vor der eigentlichen Darstellung der empirischen Befunde erfolgen.

Mit dieser Untersuchung vor der Untersuchung wird die Möglichkeit geschaffen, das zugrunde liegende empirische Konzept der rekonstruktiven Organisationsbeschreibung, konstruiert auf Basis der unterschiedlichsten Quellen und vor dem Hintergrund der oben beschriebenen ersten Auswertungsfolie exemplarisch reflektiert<sup>1</sup>, so darzustellen, dass eine vollumfängliche Nachvollziehbarkeit gewährleistet wird.

Dass dies möglich ist, ist der großen Unterstützung der Kirchlich Pädagogischen Hochschule (KPH) Wien/Krems zu verdanken. Die im nachfolgenden Kapitel abgedruckte Organisationsbeschreibung wurde dem Rektorat der KPH Wien/Krems mit Bitte um Freigabe vorgelegt und unverändert zur Verwendung genehmigt. Neben der Intention, auf diesem Weg das Forschungsdesign in Reinform zu explizieren, soll der Blick über den (deutschen)

---

1 Als Grundlage dieser Reflexion im Sinne einer Ergebnisinterpretation dienen die unter 3.3.1 beschriebenen EFQM Kriterien.

Tellerrand aber auch genutzt werden, um der Frage nach dem Nutzen einer solchen zusätzlichen Perspektive nachzugehen.

#### 4.2.1 Eine Pädagogische Hochschule in Österreich – unvergleichbar?

Die KPH Wien/Krems ist eine kirchlich getragene Hochschule, die primär in der Lehrer\*innenausbildung aktiv ist. Sie hat mehrere Standorte in Wien und einen weiteren Standort in Krems. Auf dem Campus Wien-Strebersdorf sind die Ausbildung für das Lehramt Primarstufe, die Ausbildung Elementare Bildung und zwei Praxisschulen beherbergt.<sup>2</sup> Der Campus Wien-Gerstthof ist der Standort für die Aus- und Fortbildung Evangelische Religion sowie die Ausbildung für das Lehramt Sekundarstufe.<sup>3</sup> Am Campus Eitnergasse ist das Institut für Islamische Religion der KPH Wien/Krems beheimatet, welches die Aus- und Fortbildung für islamische Religionslehrer\*innen verantwortet.<sup>4</sup> Im sogenannten »Curhaus« am Stephansplatz<sup>5</sup> und in einem Gebäude in der Singerstraße<sup>6</sup> werden durch ein eigenes Bildungszentrum Fortbildungsangebote für Lehrer\*innen sowie weitere unterschiedliche Fort- und Weiterbildungen angeboten.

Im Nordwesten von Wien befindet sich ein weiterer Standort, an dem die KPH Wien/Krems mit dem Zentrum für Weiterbildung und dem Institut für Fortbildung vertreten ist.<sup>7</sup>

Am Standort Krems befinden sich die Ausbildung für das Lehramt Primarstufe, die Ausbildung Elementare Bildung, Fortbildungsangebote sowie eine Praxisschule. Außerdem ist ein Studierendenwohnheim angeschlossen, welches außer den Studierenden der KPH Wien/Krems auch Studierenden anderer Hochschulen eine Wohnmöglichkeit bietet.<sup>8</sup>

Das Studienangebot der KPH Wien/Krems stellt sich im Studienjahr 2018/2019 wie folgt dar:

---

2 Vgl. <https://www.kphvie.ac.at/standorte.html> (abgerufen 11.11.2020).

3 Ebd.

4 Ebd.

5 Ebd.

6 Ebd.

7 Ebd.

8 Vgl. <https://www.kphvie.ac.at/standorte/campus-krems-mitterau.html> (abgerufen 11.11.2020) sowie <https://www.stuwo.at/studentenheime/krems/#top> (abgerufen 11.11.2020)

- Bachelorstudiengang »Lehramt für Primarstufe«
- Erweiterungsstudien Bachelor Primarstufe<sup>9</sup>
- Bachelor- und Masterstudiengänge »Lehramt für Sekundarstufe Allgemeinbildung« im Verbund Nord-Ost bzw. gemeinsam mit der Universität für angewandte Kunst Wien
- Erweiterungsstudien Bachelor Sekundarstufe
- Masterstudium »Quereinstieg Lehramt Musikerziehung« gemeinsam mit der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien
- Bachelor- und Masterstudium Religionspädagogik in Kooperation mit der Universität Wien
- Bachelor- und Masterstudium Religionspädagogik in Kooperation mit der Philosophisch-Theologischen Hochschule St. Pölten
- Bachelor- und Masterstudium Islamische Religionspädagogik in Kooperation mit der Universität Innsbruck
- Bachelorstudiengang »Elementarbildung – Inklusion und Leadership«.<sup>10</sup>

Bei den Fort- und Weiterbildungen werden 20 Lehrgänge mit bis zu 30 ECTS, Hochschullehrgänge mit 60 ECTS und 10 Hochschullehrgänge mit Masterabschluss und 120 ECTS angeboten. Daneben unterhält die Hochschule diverse Beratungszentren mit einem breiten Angebot aus unterschiedlichsten pädagogischen Feldern und dem Bereich der Schulentwicklung. Am Institut für Forschung und Entwicklung werden Forschungsvorhaben von Lehrenden der Hochschule gefördert. In sechs Kompetenzzentren wird dazu beraten und vernetzt.

Die Hochschule hatte im Berichtsjahr ca. 3.500 Studierende, davon etwa 2.500 in Bachelorstudiengängen. Die von der KPH Wien/Krems angebotenen Fortbildungen haben im Wintersemester 11.790 Teilnehmende in 1.362 Veranstaltungen wahrgenommen.<sup>11</sup>

Die KPH Wien/Krems wurde 2007 gegründet. Die direkten Vorgängereinrichtungen sind sowohl von evangelischer Seite bereits seit 1958 in den Gebäuden tätig, die heute zur KPH Wien/Krems gehören, bzw. auf katholischer Seite seit 1966.

9 Es handelt sich um Erweiterungsstudien, die die Zulassung zum Masterstudium zum Ziel haben und einen Umfang von 60 ECTS haben.

10 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 16f., sowie Rektorat der KPH Wien/Krems 2019, S. 17.

11 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2019, S. 17ff.

1997 begannen mehrere Diözesen zu überlegen, in welcher Form sich die Kirche in der Lehrer\*innenausbildung engagieren könnte. Von politischer Seite wurden diese Überlegungen durch das 1999 eingesetzte »Bundesgesetz über die Studien an Akademien und über die Schaffung von Hochschulen für pädagogische Berufe« (Akademien-Studiengesetz 1999 – AstG)<sup>12</sup> unterstützt. Die dadurch angestoßene grundsätzliche Veränderung in der österreichischen Lehrer\*innenausbildung kann als Gründungsimpuls für die KPH Wien/Krems gesehen werden.

2001 werden erste konkrete Gründungsideen erörtert. In Bezug auf den Religionsunterricht gibt es von Beginn an »Bestrebungen zu einer Kooperation der christlichen Kirchen«<sup>13</sup>. So wird die Vision eines »Hauses der Religionen« entwickelt.<sup>14</sup>

Mit dem 2006 eingeführten Hochschulgesetz 2005 werden neun öffentliche Hochschulen eingerichtet. Außerdem wird über dieses Gesetz die Grundlage zur Anerkennung von privaten Pädagogischen Hochschulen gelegt. Um der Tatsache zu begegnen, dass das katholische Kirchenrecht keine Hochschule kennt, die mit anderen Kirchen gemeinsam errichtet wird, gründet die Erzdiözese Wien am 30. Juni 2006 die Hochschulstiftung. Am 7. September 2007 wird die KPH Wien/Krems als private Pädagogische Hochschule anerkannt.<sup>15</sup> Heute ist sie die größte private Pädagogische Hochschule Österreichs und wird als »weltweit einzigartiges Modell (...) in ökumenischer Trägerschaft von sieben Kirchen geführt.«<sup>16</sup> Schon früh wurde vereinbart,

»unter Rücksichtnahme auf das sich abzeichnende Konstrukt einer ökumenisch getragenen Hochschule von der Bezeichnung »Katholische Pädagogische Hochschule« abzugehen und österreichweit generell von »Kirchlichen Pädagogischen Hochschulen« zu sprechen.«<sup>17</sup>

Die Beschreibung der KPH Wien/Krems lässt deutlich werden, dass eine Vielzahl von Parallelen zu den Katholischen Hochschulen in Deutschland besteht. Es handelt sich um eine Hochschule, die für sich selbst in Anspruch nimmt,

12 Nationalrat der Republik Österreich 25.06.1999.

13 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 39.

14 Vgl. ebd., S. 38

15 Ebd., S. 40f.

16 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 40.

17 Ebd.

eine gewisse Sonderrolle in der Hochschullandschaft zu spielen. Sie ist kirchlich getragen, befindet sich aber anders als die Katholischen Hochschulen in Deutschland, in überkonfessioneller Trägerschaft. Neben dieser grundsätzlichen Unterscheidung besteht eine weitere elementare Differenz in der Art der Studiengänge, die angeboten werden. Als Pädagogische Hochschule ist die Ausbildung von Lehrer\*innen die vordringlichste Aufgabe der KPH Wien/Krems, wohingegen die Katholischen Hochschulen in Deutschland primär Studiengänge im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens anbieten. Auch wenn in Studiengängen wie einem Bachelor Berufspädagogik im Gesundheitswesen in Kombination mit einem entsprechenden Masterstudien-gang potentielle Lehrkräfte für die Fachschulen im Gesundheitswesen qualifiziert werden, steht dieser Bereich nicht so im Fokus, wie die Lehrer\*innen-ausbildung an der KPH Wien/Krems. Die geschichtlichen Parallelen können mit zeitlichem Versatz gesehen werden. Die Gründung der KPH Wien/Krems wurde durch eine ähnliche Situation hervorgerufen, wie die Entstehung der Katholischen Fachhochschulen knapp 40 Jahre vorher in Deutschland: die Aufwertung von spezifischen Ausbildungen und die Eingliederung dieser in das jeweilig aktuelle Hochschulsystem.

Für diese Arbeit bietet die Betrachtung der Kirchlich Pädagogischen Hochschule Wien/Krems den klaren Vorteil, dass durch die andere Hochschulform und somit aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen der Hochschularten keine unmittelbare Vergleichbarkeit möglich ist. Dies lenkt den Fokus der Betrachtung weg vom Inhalt der Studiengänge hin zur eigentlichen Frage dieser Arbeit: wie wird das organisiert, was die Hochschule in ihrer Ausrichtung ausmacht? Und: Sind Ansätze zu erkennen, wie Leitung gezielt versucht, Ethik zu organisieren? In diesem Sinne werden die Beobachtungen aus der Organisationsbeschreibung der KPH Wien/Krems zusammen mit den Beobachtungen aus der aggregierten Organisationsbeschreibung der deutschen Hochschulen als Basis für die organisationsethische Reflexion verwendet.

#### 4.1.3 Die Organisationsbeschreibung der KPH Wien/Krems

Die Organisationsbeschreibung der KPH Wien/Krems basiert in einer ersten Ebene auf der systematischen Textanalyse des Leitbilds der Hochschule, der Imagebroschüre von 2016, der Festschrift zum zehnjährigen Bestehen von 2017 sowie die Veröffentlichung »kph kompakt 2018/19«.

Daneben sieht das Forschungsdesign eine Analyse eines Modulhandbuchs vor. Dabei wird bei den deutschen Hochschulen, wie oben beschrieben, jeweils das Modulhandbuch des Bachelorstudiengangs Soziale Arbeit in die Analyse einbezogen. Die KPH Wien/Krems ist aufgrund ihrer Hochschulform als Pädagogische Hochschule nicht direkt vergleichbar und bietet auch keinen entsprechenden Studiengang an. Als einzigen grundständigen Studiengang, der nicht im Bereich der Lehramtsstudiengänge angesiedelt ist, bietet die KPH Wien/Krems den Bachelorstudiengang Elementarbildung: Inklusion und Leadership an. Dieser soll exemplarisch für die Modulhandbuch-Analyse gewählt werden. Es besteht die Besonderheit, dass dieser Studiengang als gemeinsames Angebot der KPH Wien/Krems, der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich und der Pädagogischen Hochschule Wien angeboten wird. Für die Analyse des Modulhandbuchs wird daher vor allem darauf geachtet, welche Leistungen an welchen Hochschulen angeboten werden und ob daraus eine besondere Profilierung zu erkennen ist.

Für die oben beschriebenen weiteren Schritte kann im Falle der KPH Wien/Krems auf das Einzelinterview mit dem Rektor der Hochschule, ein Gruppeninterview mit drei Lehrenden sowie ein schriftlich durchgeführtes Kurzinterview mit der Geschäftsführerin der Hochschule zugegriffen werden. Mit letzterer war zunächst ein direktes Interview geplant, welches von ihr kurzfristig abgesagt werden musste. Ein zweiter Termin oder ein Telefoninterview ließ sich von Seiten der Interviewpartnerin nicht realisieren. Daher wurde ein Onlinefragebogen erstellt, mit dem die wichtigsten Fragen schriftlich gestellt wurden.

#### 4.1.3.1 Eine Beschreibung der KPH Wien/Krems entlang der EFQM-Kriterien

Unter der Perspektive des Total-Quality-Management-Modells<sup>18</sup> der European Foundation for Quality Management (EFQM) wird im nächsten Schritt eine detailliertere Beschreibung der Hochschule auf Basis der analysierten Hochschuldokumente erfolgen.

Im Kriterium 1 und 2 wird die Ausrichtung der Hochschule beschrieben, in den Kriterien 3, 4 und 5 die Realisierung und in den beiden Ergebniskriterien zuletzt die Wahrnehmungen der Interessengruppen sowie die Strategie und leistungsbezogenen Ergebnisse.<sup>19</sup>

18 Siehe Kapitel 3.3.1 dieser Arbeit.

19 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a.

Die einzelnen Kriterien sind nochmals in Teilkriterien unterteilt. Auch wenn die Analyse der Daten auf Teilkriterienebene erfolgte, wird die Darstellung in der Organisationsbeschreibung auf Kriterienebene zusammengefasst.

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

Die KPH Wien/Krems definiert für sich eine Vision, die sie direkt in Verbindung mit einer europäischen Idee von gelebter kultureller und religiöser Identität in Einklang mit respektvollem gegenseitigem Verstehen setzt. Sie nimmt dafür für sich selbst in Anspruch, durch ihren Zweck innerhalb ihres »Ecosystems«<sup>20</sup> Beiträge zu einer Bereicherung aller in diesem Sinne zu leisten. Über ihre Struktur mit interkonfessioneller und interreligiöser Trägerschaft versucht die Hochschule sicherzustellen, dass die relevanten Interessengruppen so vertreten sind, dass die Organisation ihren Zweck und ihre Vision im Sinne ihres »Ecosystems« umsetzen kann. Dabei setzt die KPH Wien/Krems auf eine Hochschulkultur, die »Freude am sich Bilden und Weiterbilden«<sup>21</sup> erhält. Als Bildungseinrichtung sieht sie sich dabei einer Exzellenz verpflichtet, die neben dem kognitiven Bereich auch die Bereiche Engagement und Kreativität zu bedienen hat.<sup>22</sup>

Neben der primären Interessengruppe der Pädagog\*innen werden weitere Interessengruppen bis hin zur europäischen Gesellschaft identifiziert, zu deren friedlichem Zusammenleben in Vielfalt die KPH Wien/Krems einen elementaren Beitrag leisten möchte.<sup>23</sup> Um das für sie visionäre Bild eines Hauses der Religionen zu verwirklichen, hat sie nach eigenen Angaben entsprechende Strategien entwickelt. Die Wirksamkeit der strategischen Ausrichtung wird mit der Tatsache belegt, dass zehn Jahre nach Gründung alle monotheistischen Religionen unter dem Dach der KPH Wien/Krems in Trägerschaft oder über interreligiöse Kooperationen vereint sind. »Sie ist ein Bildungshaus der Religionen.«<sup>24</sup> Laut Leitbild geschehe dies auf Basis des »christliche[n] Bild[es] vom Menschen«<sup>25</sup>.

20 Zur kritischen Verwendung dieses Begriffes siehe auch Kapitel 3.3.1 dieser Arbeit.

21 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 8.

22 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

23 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 12.

24 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 46.

25 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

Grundsätzliche Aufgaben einer Hochschule wie zum Beispiel Forschung<sup>26</sup> werden dabei genauso berücksichtigt wie die Verfolgung des Anspruchs, ein »Gegengewicht zur Säkularisierung unserer Gesellschaft«<sup>27</sup> zu bilden.

Die dabei entwickelten Strukturen haben zur Folge, dass auch einzelne Träger ihre grundlegenden Interessen vertreten sehen. So formuliert ein Vertreter der römisch-katholischen Kirche anlässlich des zehnjährigen Bestehens 2017:

»In ihrer Verantwortung für den Menschen nimmt die Katholische Kirche das Recht wahr, den ihr eigenen Bildungsauftrag auch durch die Errichtung von Privaten Pädagogischen Hochschulen zu erfüllen. Durch die Kooperation mit Partnerkirchen in der Erhaltung und Führung der Pädagogischen Hochschule realisiert sich hier ein wesentlicher Teil des von den Kirchen geleisteten Engagements im Bereich von Bildung im Sinne der Charta Oecumenica (II/3) – eine Herausforderung für Staat und Gesellschaft der Zukunft.«<sup>28</sup>

Als Zukunftsperspektive wird formuliert, dass es zukünftig

»die Möglichkeit geben [wird], vom Kindergarten über die Praxisschulen (Volksschule und Neue Mittelschule) bis zum abgeschlossenen Studium an der KPH zu lernen und dann die Fort- und Weiterbildung ebenfalls am selben Ort zu beziehen. Als zukünftiges Tätigkeitsfeld der KPH bietet sich die Elementarpädagogik an. Derzeit wird an der Erstellung von diesbezüglichen Konzepten und Angeboten zur Aus-, Fort- und Weiterbildung gearbeitet.«<sup>29</sup>

Seitens der Hochschulleitung wird deutlich, dass strategische Planungen eine wesentliche Rolle im Handeln spielen. Dabei wird zugunsten der Stabilität und der Vermeidung von Irritationen weniger auf formalisierte Qualitätsmanagementsysteme gesetzt.<sup>30</sup> Entsprechend der grundsätzlichen Ausrichtung solcher Systeme setzt die Hochschule auf Kund\*innen- und Ergebnisorientierung.<sup>31</sup> Außerdem wird von der Hochschulleitung formuliert, dass die Or-

26 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 48.

27 Ebd., S. 46.

28 Ebd., S. 41

29 Ebd., S. 47.

30 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 44.

31 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 40-46.



ganisationskultur implizit funktionierte, jedoch nicht gut expliziert sei<sup>32</sup> und hat daher einen entsprechenden Beratungsprozess initiiert.

#### 4.1.3.3 Kriterium 2 – Organisationskultur und Organisationsführung

Unternehmenskultur lässt sich nach Edgar H. Schein (2006) in drei Ebenen gliedern. So spricht er von einer Artefaktebene, einer Ebene der öffentlich propagierten Werte und einer dritten Ebene, die der unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen<sup>33</sup>. In diesem ersten Schritt der Organisationsbeschreibung können nachvollziehbarer Weise nur die ersten beiden Ebenen erfasst werden. Die KPH Wien/Krems beschreibt eine Kultur des gemeinsamen Umgangs mit den Unterschieden und der Vielfalt. Im Leitbild wird deutlich gemacht, dass dieser Umgang mit Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Vielfalt auf dem »Wissen über den eigenen Glauben und über das christliche Grundverständnis von Pädagogik«<sup>34</sup> fußt. Eine Grundlage für dieses gemeinsame Verstehen wird in einer »umfassenden und ausgedrückten gegenseitigen Wertschätzung«<sup>35</sup> gesehen, die sich in Dialog und Vernetzung zeigt. Konkret wird entlang der Organisationsstruktur kommuniziert. Entscheidungen aus den beiden Führungskreisen werden im Anschluss über die Organisationseinheiten weiterkommuniziert.<sup>36</sup> Dabei werden unterschiedliche Kommunikationswege wie Mails, Protokolle aber auch persönliche Gespräche genutzt.<sup>37</sup> Ein gemeinsames Führungsleitbild<sup>38</sup>, eine offene Gesprächshaltung und ein vertrauensvolles Miteinander werden seitens der Hochschulleitung als Organisationskultur beschrieben<sup>39</sup>. Führungsverantwortung werde vor allem dann wahrgenommen, wenn dies im Sinne von Gerechtigkeit notwendig erscheint:

»im Sinne der Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit, und wenn hier jemand seine Leistung nicht erbringen will, nicht weil er es nicht erbringen kann, ja, das

32 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 46.

33 Vgl. Schein 2006, S. 32ff.

34 Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

35 Ebd.

36 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 30-32.

37 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 15f.

38 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 30.

39 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 26.

wäre eine andere Wertefrage, dann sehe ich das überhaupt nicht ein, und ich bleibe in meiner Verantwortung«. <sup>40</sup>

Auf Leitungsebene wird die gelebte Zusammenarbeit zwischen Rektorat und Geschäftsführung hervorgehoben. <sup>41</sup> Ganz allgemein werden Kreativität und Innovation nach eigener Darstellung in Einklang mit einer kontinuierlichen Beständigkeit gebracht. <sup>42</sup> Dies geschehe auf der Basis eines christlich-kirchlich getragenen Wertekonstrukts. <sup>43</sup>

Dass sich dieses gemeinsame Eintreten für Zweck, Vision und Strategie der Organisation auf ihr »Ecosystem« auswirkt, ist daran zu erkennen, dass in den letzten Jahren die Kooperationen mit weiteren Glaubensgemeinschaften und Religionsgesellschaften ausgebaut werden konnten und die Rolle als »europaweit einzigartiges Projekt« <sup>44</sup> nochmals deutlich gestärkt wurde. <sup>45</sup>

Das Hinzukommen bzw. Zusammenkommen vieler Organisationen wurde zum Teil auch als Herausforderung gesehen. So bringe jede hinzukommende Einheit ihre eigene Kultur im Sinne einer Subkultur mit, die dann im Sinne des Grundverständnisses der Gesamtorganisation zwar ihren Platz haben, die »Gesamtidentität« der Organisation jedoch nicht verändern sollen. <sup>46</sup> Dies impliziere, dass Subkulturen einen gewissen Änderungsprozess durchlaufen müssen <sup>47</sup>, was auch aktiv von der Hochschulleitung betrieben werde <sup>48</sup>. Dies habe zum Teil zu Widerständen geführt, es sei aber vor allem in den letzten Jahren gelungen, »Stabilität in die Organisation hineinzubringen«. <sup>49</sup>

Auch wenn dies manchmal bedeute, formalen Modellen zugunsten von Irritationsverminderung weniger Aufmerksamkeit zukommen zu lassen:

40 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 4.

41 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 22.

42 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 8.

43 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 12.

44 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 9.

45 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 12.

46 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 12.

47 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 14.

48 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 12.

49 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 28.

»ja also dort schauen wir hin ein bisschen, und formale Qualitätsmanagementmodelle haben wir eher ein bisschen zur Seite geschoben derzeit, die haben zu sehr irritiert in der Organisation.«<sup>50</sup>

#### 4.1.3.4 Von der Ausrichtung zur Realisierung

In Dokumenten der Hochschule wird deren Zweck beschrieben, ihre Mission und die Vision dargestellt. Vor allem in den Expert\*inneninterviews wird die Rolle der Organisationskultur bei der Erreichung der strategischen Ziele thematisiert. Aus den ausgewerteten Dokumenten wird deutlich, dass sich die Hochschule in einer Vorreiterrolle sieht und dass ihre Strategie darauf ausgerichtet ist, die Vision eines Hauses der Religionen voranzutreiben, was sowohl als Nutzen für die direkten Interessengruppen als auch für die Gesellschaft insgesamt gesehen wird.

Dies setzt, so die EFQM, voraus, dass

»die Organisation:

- (d)ie Interessengruppen in ihrem Ecosystem kenn(t), und sich umfassend mit denjenigen befass[t], die für ihren Erfolg wichtig sind
- nachhaltigen Nutzen kreier(t)
- die Leistungsniveaus verbesser(t), die für den Erfolg von heute erforderlich sind und zugleich die notwendigen Verbesserungen und Transformationen sicherstell(t), um in Zukunft erfolgreich zu sein«<sup>51</sup>

Im Rahmen dieser Beobachtung erster Ordnung ist darauf hinzuweisen, dass in den öffentlich verfügbaren Dokumenten Aspekte, die bezüglich des EFQM Modells eine hohe Relevanz haben mögen, zum Teil nur ansatzweise dargestellt werden. Durch die nachfolgenden Schritte im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung, wie oben beschrieben, sollen diese Aspekte dann Ergänzung erfahren, soweit dies zur Klärung der Forschungsfrage zielführend ist.

#### 4.1.3.5 Kriterium 3 – Interessengruppen einbinden

Aus den analysierten Dokumenten ergibt sich ein recht klares Bild, welche Interessengruppen die KPH Wien/Krems für sich definiert hat. Als Kund\*innen können primär die Studierenden aber auch Lehrer\*innen aller Schultypen und Schulformen, Kindergartenpädagog\*innen, Freizeitpädagog\*innen

50 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 44.

51 European Foundation for Quality Management 2019a, S. 17.

und Schulleiter\*innen gesehen werden, die am Angebot der Hochschule interessiert sind.<sup>52</sup> Zu den Studierendenvertreter\*innen wird ein guter Kontakt gepflegt, der sich nach Aussagen des Studierendenvertreters, wie sie in der Jubiläumsbroschüre abgedruckt ist, in einer »gute[n] Diskussionsbasis mit dem (Vize-)Rektorat und der Institutsleitung«<sup>53</sup> zeige.

In einer, von externen Peers durchgeführten, Hochschulevaluation werden die Mitarbeitenden als eine der größten Stärken der Hochschule benannt. Welche Maßnahmen die Hochschule unternimmt, um diese zu gewinnen, einzubeziehen, zu entwickeln und zu halten, geht aus diesem Bericht jedoch nicht hervor.<sup>54</sup> Im Interview mit dem Rektor der Hochschule wird jedoch deutlich, dass die Relevanz erkannt wurde, neue Mitarbeitende gezielt in die Organisationskultur einzuführen. Dieses Element wurde entsprechend in den Onboarding-Prozess integriert<sup>55</sup>. Im Sinne der Interessengruppenorientierung wird sich auch mit der Frage auseinandergesetzt, welche Voraussetzungen neue Mitarbeitende mitbringen müssen, um an der KPH Wien/Krems angestellt werden zu können. Hierbei wird vor allem eine formale kirchliche Beheimatung als diskussionswürdig angesehen. Bei der Personalführung seien, wie bereits oben beschrieben<sup>56</sup>, Gerechtigkeits- und Effizienzgedanken handlungsleitend.<sup>57</sup>

Eine Vielzahl von Partner\*innen und regulatorischen Interessengruppen können in einer kundenähnlichen Rolle gesehen werden. Glaubensgemeinschaften, mit denen zunächst Kooperationen vereinbart werden, die davon gekennzeichnet sind, dass sie im Verlauf an Intensivität zunehmen und zum Teil fester Bestandteil der Organisation werden, machen eine Kultur der Zusammenarbeit und der Kooperationen deutlich. Regulatorische Interessengruppen werden im Hochschulrat eingebunden und so direkt an der Organisation beteiligt. Die Hochschule beteilige sich an den Finanzausschüssen der KPHen und an Schulamtsleiterkonferenzen und bediene so weitere Interessengruppen.<sup>58</sup> Darüber wird eine kontinuierliche inhaltliche Unterstützung ebenso sichergestellt wie die Finanzierungssicherheit.

52 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 20.

53 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 188.

54 Vgl. ebd., S. 177ff.

55 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 44.

56 Vgl. Beschreibungen zu Kriterium 2.

57 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 4-6.

58 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 58, sowie Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 18.

Zusammen mit den genannten Partner\*innen ist die Hochschule an bildungspolitischen Entwicklungen beteiligt und prägt gesellschaftliches Leben sowohl aus eigener Wahrnehmung heraus als auch laut Grußwort des Stadtschulrats für Wien.<sup>59</sup> Eine bedeutende Rolle spielen hierbei neben der Aus- und Weiterbildung von Pädagog\*innen und Forschungsbeiträgen auch die Praxisschulen. Aber auch in weniger formalisierten Kontexten wirkt die KPH Wien/Krems in die Gesellschaft hinein. So werden zum Beispiel Räumlichkeiten der Hochschule für Veranstaltungen und Sport zur Verfügung gestellt.<sup>60</sup>

#### 4.1.3.6 Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

Bei der Planung und Entwicklung von nachhaltigem Nutzen kommt es der KPH Wien/Krems zugute, dass sie ihre Verwaltungseinheiten so umstrukturieren konnte, dass diese standortbezogen im Sinne von Servicestellen agieren können. Definierte Prozessabläufe und Kennzahlen<sup>61</sup> sowie die Integration der IT-Services in die Organisation und Investitionen in Kommunikationsmittel unterstützen diese Strukturen.<sup>62</sup>

Mit Blick auf die Veröffentlichungen im Internet und den sowohl in digitaler als auch gedruckter Form erhältlichen Broschüren wird deutlich, dass die Hochschule ihre Angebote und ihre Spezifika gut hervorzuheben weiß. Dabei legt sie Wert darauf, sich sowohl an Studierende, potentielle Studierende, aber auch Interessierte aus Gesellschaft und Politik zu richten.<sup>63</sup>

Das Angebot der Hochschule reicht dabei vom klassischen Studium über Weiterbildungsstudiengänge, Fort- und Weiterbildungsangebote sowie Beratungszentren und Forschungsaktivitäten. Eine internationale Vernetzung erhöht dabei den potentiellen Nutzen für die Studierenden. Die Nutzer\*innen sollen dabei die Möglichkeit haben, sämtliche Stufen der Bildung über die KPH zu erhalten:

»Zukünftig wird es die Möglichkeit geben, vom Kindergarten über die Praxisschulen (Volksschule und Neue Mittelschule) bis zum abgeschlossenen

59 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S.16 sowie Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 19.

60 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 62.

61 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 40, sowie Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 28.

62 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 10f.

63 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 15. sowie Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 16.

Studium an der KPH zu lernen und dann die Fort- und Weiterbildung ebenfalls am selben Ort zu beziehen. Als zukünftiges Tätigkeitsfeld der KPH bietet sich die Elementarpädagogik an. Derzeit wird an der Erstellung von diesbezüglichen Konzepten und Angeboten zur Aus-, Fort- und Weiterbildung gearbeitet.«<sup>64</sup>

Die Hochschule setzt hierbei auf fachliche Professionalität und eine Personensorientierung, die den Blick auf die individuellen Bedarfe, vor allem der Studierenden lenkt.<sup>65</sup>

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

Über ein »kontinuierliches Optimierungsmanagement gewährleistet«<sup>66</sup> die Hochschule nach Angaben der Geschäftsführerin einen hohen Verwaltungsstandard. Dabei sind auch im Bereich der Organisation der Lehre neue Wege gegangen worden. Die Einrichtung der sogenannten Fachgruppen wird als Zeichen dieser neuen Strukturbildungen gesehen. Diese vernetzen sich auch über die Grenzen der Hochschule hinaus.<sup>67</sup> Die Managementstrukturen in der Logik einer Linienorganisation mit der Verteilung von klaren Zuständigkeiten im Rektorat haben sich aus Sicht des Rektors als hilfreich erwiesen.<sup>68</sup> Das Einhalten klarer Vorgaben in den einzelnen Bereichen<sup>69</sup> ist dabei ebenso im Blick wie die Notwendigkeit, die unterschiedlichen Standorte nicht ausschließlich vom Sitz des Rektorats aus zu führen.<sup>70</sup> Es wird deutlich, dass diese Strukturen auf einer Mischung von Vertrauen in die Funktionalität der Organisation<sup>71</sup> und der gezielten Anwendung von Qualitätsmanagementinstrumenten basieren.<sup>72</sup> Neben den organisatorischen Transformationen, die auf eine Zukunftsfähigkeit der Hochschule ausgerichtet sind, unterstützt das

64 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 47.

65 Vgl. ebd., S. 177 sowie Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 40.

66 Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 7.

67 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 48.

68 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 20.

69 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 28.

70 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 30.

71 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 18.

72 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 40-42.

erfolgreiche Bemühen um Kooperationen und Zusammenarbeiten mit weiteren Glaubensgemeinschaften die strategiebezogene Zukunftsorientierung.<sup>73</sup>

Die Förderung von Innovationsgeist scheint in einer für die Hochschule passenden Balance zum Bewusstsein miteinhergehender Risiken solcher Veränderungen zu liegen.<sup>74</sup> Und so entstehen neue Formate, wie ein mit mehreren Hochschulen zusammen entwickelter Bachelor-Studiengang, bei dem eine eigenständige Durchführung am jeweiligen Standort mit einer maximalen Durchlässigkeit und Mobilitätsmöglichkeit für die Studierenden kombiniert wird.<sup>75</sup>

Für die Entwicklung solcher Formate, aber auch im Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die angeschlossenen Praxisschulen, wendet die Hochschule ihre Forschungsexpertise konkret an und setzt so generiertes Wissen in die Praxis um.<sup>76</sup> Über gemeinsam genutzte Ablagesysteme wird Wissen strukturiert zugänglich gemacht.<sup>77</sup> Auch werde das Wissen der Studierenden genutzt, um die Organisation voranzubringen. So wurden zum Beispiel in Zusammenarbeit zwischen den Instituten der KPH Wien/Krems und der Studierendenvertretung verschiedene Lernhilfen und Lernunterstützungen in Form von Broschüren entwickelt.<sup>78</sup>

Als Verbesserungsmöglichkeit wird die Struktur des Hochschulrats gesehen. Konkret scheinen die Größe dieses Gremiums und der damit einhergehende Ressourcenaufwand nicht mit den Ergebnissen übereinzustimmen, die im Rahmen der Hochschulratssitzungen produziert werden. Über eine gezielte Einarbeitung der Mitglieder in die für die Hochschule relevanten Themen seien hier noch bessere Ergebnisse zu erzielen.<sup>79</sup>

#### 4.1.3.8 Ergebniskriterien – Vorbemerkung

Die Darstellung der Ergebnisse kann an dieser Stelle der Organisationsbeschreibung nur mit Einschränkungen erfolgen. So ist in den analysierten Unterlagen, die hier im Sinne einer Beobachtung erster Ordnung herangezogen

73 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 33 sowie Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 14.

74 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 9.

75 Vgl. PH Niederösterreich et al. 2018, S. 16.

76 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 21.

77 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems, Absatz 44.

78 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 177.

79 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 66.

werden, nur ein Teil solcher Wahrnehmungen abgebildet. Auch Leistungsindikatoren werden nur punktuell angedeutet. Um die verschiedenen Interpretationsstufen an dieser Stelle aber klar voneinander zu trennen, soll im Folgenden das dargestellt werden, was aus der Dokumentenanalyse diesen beiden Bereichen zugeordnet werden kann.

#### 4.1.3.9 Kriterium 6 – Wahrnehmung der Interessengruppen

Die Studierenden bestätigen eine fachliche Qualität der Lehrenden und betonen einen von hoher Achtsamkeit geprägten Umgang.<sup>80</sup>

Von Seiten der Mitarbeitenden gibt es Rückmeldungen zur Organisationsstruktur, die als hilfreich und entwicklungsunterstützend angesehen wird. Auch Veränderungen, die mit hohen Arbeitsbelastungen einhergehen, könnten so gut vollzogen werden.<sup>81</sup> Die Tatsache, dass die Organisation von einem Rektor mit kaufmännischem Hintergrund geleitet wird, sorgt in den Wahrnehmungen von außen wohl immer wieder für Verwunderung. Dies erwarte man von einer kirchlich getragenen Organisation nicht unbedingt.<sup>82</sup>

Von den wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen werden klare Signale zitiert, die der KPH Wien/Krems bescheinigen, ein »unverzichtbarer Träger des kirchlichen Lebens«<sup>83</sup> zu sein und in ihrer Besonderheit das »Zusammenwirken verschiedener Kirchen und Religionsgemeinschaften«<sup>84</sup> zu ermöglichen. Dies tue sie, »indem sie das christliche Menschenbild als Basis reflektiert und verantwortlich die Begabungen der jungen Generation fördert.«<sup>85</sup>

Eine international hohe Beachtung und Anerkennung sowohl in Bezug auf den interreligiösen Dialog als auch bezogen auf ihr bildungspolitisches Wirken lasse Rückschlüsse darauf zu, dass die KPH Wien/Krems auch in der Gesellschaft als »eine Art Role Model«<sup>86</sup> gesehen wird.

Dies gelinge durch die systematische Einbindung der Kooperationspartner\*innen. In der Festschrift zum zehnjährigen Bestehen der KPH Wien/Krems 2017 sind von zwölf Vertreter\*innen der Träger, Kooperationspartner

80 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 177.

81 Vgl. ebd., S. 178.

82 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 28.

83 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 26.

84 Ebd., S. 24.

85 Ebd., S. 30.

86 Ebd., S. 8.



und politischen Institutionen Grußworte enthalten, die die Zuverlässigkeit und die Kompetenz sowie die gute Reputation der Hochschule betonen.<sup>87</sup> Auch über die Einholung einer externen Peer-Evaluation wird der KPH Wien/Krems eine hohe Ausbildungsqualität bescheinigt, die »wissenschaftsbasierte Lehre bei gleichzeitig hoher Praxisnähe und Praxisrelevanz«<sup>88</sup> liefere. Unterstützend werden dabei Einrichtungen wie das International Office tätig.<sup>89</sup> Für Irritationen haben die Rückmeldungen zur religiösen Ausrichtung aus der Peer-Evaluation gesorgt.

»So eine Erkenntnis ist gewesen, die muss man sich fast auf der Zunge zergehen lassen, wir haben zu viel Religion in unserer Organisation.«<sup>90</sup>

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

Die Hochschule erhält durch die Ergebnisse der Hochschulevaluation die Rückmeldung, dass es ihr erfolgreich gelingt, »die religionssensible Ausbildung der Studierenden als wesentlichen Beitrag für das Zusammenleben in einer pluralistischen Gesellschaft«<sup>91</sup> sichtbar zu machen. Außerdem werde der im Leitbild angeführte Anspruch, »eine christliche Lehrer- und Lehrerinnenbildung, die ein interreligiöses, interkulturelles und interkonfessionelles Lernen«<sup>92</sup> zu ermöglichen, erfüllt.

Bei den strategie- und leistungsbezogenen Ergebnissen stehen über die ausgewerteten Dokumente keine Informationen zu den finanziellen Ergebnissen zur Verfügung. Allerdings wird von Seiten der Geschäftsführerin darauf hingewiesen, dass »die vorgegebenen Kostengrenzen eingehalten werden [sollten]«<sup>93</sup> und die Gemeinnützigkeit dabei im Vordergrund stehen würde.<sup>94</sup>

Auf die Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen kann über die bereits genannten Grußworte ein Rückschluss auf eine positive Sicht dieser Interessengruppen gezogen werden. Die steigende Anzahl an festen Kooperationen ist hierfür ebenfalls ein Indikator. Auch Erwartungen an, aus

87 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 14 ff.

88 Ebd., S. 177.

89 Vgl. ebd., S. 179.

90 Interview Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, Absatz 46.

91 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 178.

92 Ebd.

93 Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 28.

94 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 28.

Sicht der Interessengruppen, wichtige inhaltliche Ausrichtungen werden entsprechend dieser Wahrnehmungen erfüllt.<sup>95</sup>

Als Indikatoren für den Erreichungsgrad der strategischen Ziele kommt auf Basis der Dokumentenanalyse zum einen das erfolgreiche »Zusammenwirken unterschiedlicher Ausbildungs-, Fort- und Weiterbildungsangebote – besonders im Kontext verschiedener Religionen und Kulturen unter einem gemeinsamen Dach«<sup>96</sup> in Frage. Außerdem erfolgt wohl eine Auswertung der Passung des Leitbilds und der Strategie zu den aktuellen kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die ebenfalls zu einem positiven Ergebnis kommt.<sup>97</sup>

Für den Forschungsbereich erfolgen direkte Vergleiche mit den anderen Pädagogischen Hochschulen im Verbund Nord-Ost, die von der KPH Wien/Krems als »eine Art Leistungsschau hochschulischer Forschungsaktivitäten«<sup>98</sup> gesehen wird.

Auch die Messung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit wird durch die Hochschule in den Blick genommen. So werden Arbeitsprozesse begutachtet und optimiert und die guten Ergebnisse der Hochschulevaluation werden als ein Indikator für erfolgreiches Handeln in diesem Zusammenhang gedeutet.<sup>99</sup>

Auch als relativ junge Organisation ist die KPH Wien/Krems stetigem Wandel unterworfen. Diesen im Sinne von Fortschritt und Transformation zu gestalten, gelingt der Hochschule nach eigenen Darstellungen und in Bezug auf die Hochschulevaluation gut. So postulieren die Texte auf der einen Seite, dass die Hochschule beständig genug sei, um identitätsstiftende Inhalte und Strukturen zu schaffen, aber auch in einem solchen Maß Veränderungen gestalte, dass neue Formen und Inhalte nachhaltig umgesetzt werden konnten.<sup>100</sup>

#### 4.1.3.11 Zusammenfassung – Why? How? What?

Entlang der Kriterien des EFQM-Modells 2020 ergibt sich bereits anhand der bis hierhin ausgewerteten Dokumente ein Bild von der Ausrichtung über die

95 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 26ff.

96 Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 5.

97 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 15 sowie S. 24.

98 Ebd., S. 48.

99 Vgl. ebd., S. 9 sowie S. 178.

100 Vgl. ebd., S. 8.

Realisierung bis zu den Ergebnissen der KPH Wien/Krems. So wird die Vision eines Hauses der Religionen in Umsetzung gebracht und findet sich mit steigender Anzahl von Kooperationspartnerschaften in den Ergebnissen wieder.

Ihren Anspruch, ein Gegengewicht zur Säkularisierung der Gesellschaft zu leisten, erreicht die Hochschule über eine fachliche Professionalität und eine Personenorientierung, die ihr im Ergebnis international hohe Beachtung und Anerkennung einbringen.

Der gemeinsame Umgang mit Unterschieden, wie er im Leitbild gefordert wird, wird über das breite Angebot von Lehre, Weiterbildung und Forschung im Sinne eines »nachhaltigen Nutzens«<sup>101</sup> den Interessengruppen und der Gesellschaft zur Verfügung gestellt, was sich in den Ergebnissen über die Wahrnehmung der Interessengruppen und die Anzahl der Kooperationen belegen lässt.

#### 4.1.3.12 Aspekte entlang des proCum Cert-Anforderungskatalogs

Wie unter 3.5.2 beschrieben, soll die Organisationsbeschreibung an dieser Stelle um die Perspektive entlang des pCC-Anforderungskatalogs erweitert werden. Bei dem Aspekt der Seelsorge geht es darum, welche Anstrengungen die Organisation unternimmt und welche organisationalen Strukturen bestehen, die eine seelsorgerische Unterstützung für die Interessengruppen ermöglicht.

An der KPH Wien/Krems bestehe nach eigenen Angaben neben dem organisationalen Vorhandensein von Hochschulpastoral und entsprechender Angebote im Hochschulalltag »die Chance des vertieften interreligiösen Dialogs«<sup>102</sup>, welche in den Bereichen Lehre, Weiterbildung und Forschung aufgegriffen werde.<sup>103</sup> Gebetsräume stünden auch den nicht-christlichen Religionen zur Verfügung und zur Grundausstattung gehören unter anderem muslimische Gebetsteppiche.<sup>104</sup> Die Hochschulpastoral stelle auch ein gewisses Alleinstellungsmerkmal dar, da sie in dieser Form an öffentlichen Pädagogischen Hochschulen so nicht zu finden sei.<sup>105</sup>

101 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a, S. 22.

102 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 42.

103 Vgl. ebd.

104 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 25.

105 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 24.

Auch wenn Seelsorge nicht als »ursächliche Aufgabe einer Hochschule«<sup>106</sup> gesehen wird, werden die Räumlichkeiten dafür von der Hochschule gestellt. Die Leistung wird dann von den jeweiligen Kirchen eingebracht.<sup>107</sup> Außerdem werden die Mitarbeitenden der Hochschule aufgerufen, zusammen mit den für »die Hochschulpastoral Verantwortlichen Kirche zu sein und das Reich Gottes in seiner Vielfalt und Buntheit zum Leuchten zu bringen.«<sup>108</sup> Dass dies im Hochschulalltag Relevanz hat, zeige sich darin, dass neben der Seelsorge durch die Mitarbeitenden der Hochschulpastoral auch eine entsprechende Ansprechbarkeit der Mitarbeitenden der Hochschule besteht. Bei diesen sei es »eine andere Schwelle«, weil man diese Menschen kenne und ihnen vertraue.<sup>109</sup> Mit den Kirchengemeinden vor Ort gebe es hauptsächlich mit den katholischen Gemeinden direkte Kontakte.<sup>110</sup>

Wenn bei pCC von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft die Rede ist, geht es im Wesentlichen um die Übernahme von Verantwortung für Ausbildung und die Förderung ehrenamtlichen, bürgerschaftlichen und ideellen Engagements.

Hier sieht sich die KPH Wien/Krems in deutlich weiterem Feld in Verantwortung. Ausbildung als Organisationszweck zieht an dieser Stelle auch inhaltliche Verantwortung nach sich, die die Hochschule klar benennt. Darin eingeschlossen ist auch die Fort- und Weiterbildung von Lehrer\*innen.<sup>111</sup> Neben der gewollten Prägung einer »werteorientierten Schulkultur«<sup>112</sup> über die Absolvent\*innen der Hochschule, wird vor allem in den vielfältigen Formen des interreligiösen Dialogs ein »Beitrag für die friedvolle, pluralistische Entwicklung unserer Gesellschaft«<sup>113</sup> gesehen. Aufgrund ihrer besonderen Trägerstruktur wird die KPH Wien/Krems auch von ihren Trägervertreter\*innen in einer Vorreiterrolle »mit einer enormen Vorbildwirkung für Europa und darüber hinaus«<sup>114</sup> gesehen.

Mit ihrem Profil, ihren Angeboten und ihrer Rolle als Ausbildungs- und Weiterbildungsstätte von Pädagogen sieht sich die Hochschule als ort- und

106 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 48.

107 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 52.

108 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 25.

109 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 54.

110 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 56.

111 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 60.

112 Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

113 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 9.

114 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 20.

raumgebend für die fundierte Auseinandersetzung mit den Themen des Zusammenlebens in der Diversität.<sup>115</sup>

Dazu trägt in erheblichem Maße auch die Ausgestaltung der Hochschule als Haus der Religionen bei, in welchem der Kontakt und die Auseinandersetzung mit dem Anderen gelebter Alltag sind und die Befähigung »mit der multireligiösen Realität in den Schulen gezielter umgehen zu können«<sup>116</sup>, alltägliches Erleben in Verbindung mit der fachlichen Auseinandersetzung sind. Über das Mitwirken an hochschulübergreifenden Konzepten, wie dem Bachelorstudium »Elementarbildung: Inklusion und Leadership« wird zusätzlich sichergestellt, dass die Spezifika der KPH Wien/Krems auch auf diese gesellschaftlich relevanten Bereiche wirken kann.<sup>117</sup> Innerhalb der Hochschule engagieren sich die Mitarbeitenden im Sinne von Seelsorge auch ehrenamtlich.<sup>118</sup> Außerhalb der Hochschule wird ehrenamtliches Engagement der Mitarbeitenden außer in Bezug auf politische Funktionen nicht weiter in den Blick genommen. Bei politischen Funktionen stelle die Hochschule sicher, dass in einem solchen Rahmen getätigte Aussagen klar als Aussage einer Privatperson und nicht als Aussage der Hochschule verstanden werden.<sup>119</sup>

Im Sinne von pCC wird bei der Trägerverantwortung darauf geschaut, welche Vorgaben und Beiträge der Träger zur Strategie und Ausrichtung des Unternehmens macht, welche Vorgaben für die operative Unternehmensführung gemacht werden, welche Rolle der Träger bei der Personalverantwortung für die obersten Führungspositionen übernimmt und welche Aufsichtsverantwortungen wahrgenommen werden.<sup>120</sup>

Aus den analysierten Dokumenten geht hier vor allem die Sicht der Träger auf die Hochschule hervor. Es wird aber auch deutlich, dass die Träger ihr Engagement an dieser Hochschule als Verantwortungsübernahme gegenüber der Gesellschaft verstehen:

»In Hinblick auf die Verantwortung, die die Katholische Kirche Österreichs insbesondere im Bereich der Lehrerbildung sowie im Sozialbereich mitträgt, ist es ihr ein Anliegen, dass sich auch die kirchlichen Einrichtungen der Lehrerbildung [...] sowie die Akademie für Sozialarbeit und Bildungseinrichtun-

115 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 22 in Verbindung mit S. 31.

116 Ebd., S. 42.

117 Vgl. PH Niederösterreich et al. 2018, S. 5.

118 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 52.

119 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 64.

120 Vgl. proCum Cert GmbH 2019, S. 29.

gen im sozialpädagogischen Bereich wie bisher am Weiterentwicklungsprozess beteiligen und die Chance einer sinnvollen pädagogischen Weiterentwicklung nützen.«<sup>121</sup>

Der Stiftungsrat und der Hochschulrat seien die Orte, an denen die Träger ihre Aufsichtsverantwortung wahrnehmen würden.<sup>122</sup> Dabei nehme nimmt der Hochschulrat als strategisches Gremium auf die Ausrichtung der Hochschule Einfluss. Bei der Personalauswahl werde über die Bestellung des Rektorates die Ausrichtung ebenfalls deutlich beeinflusst, weitere Personalentscheidungen werden an das Rektorat delegiert.<sup>123</sup> Generell erfolge diese Einflussnahme im Rahmen der rechtlich vorgegebenen Strukturen einer Pädagogischen Hochschule.<sup>124</sup> Die Interessen der Träger\*innen und die rechtlichen Grundlagen zu einem Interessensausgleich zu führen, wird von der Hochschulleitung als eigene Aufgabe benannt.<sup>125</sup>

#### 4.1.3.13 Wertedefinitionen der Hochschule

Um darzustellen, wie die KPH Wien/Krems Werte oder Werteorientierung definiert, wurde in den analysierten Texten nach Aussagen gesucht, die einen entsprechenden Rückschluss zulassen. Dabei fällt auf, dass diese auf sehr unterschiedlichen Ebenen getroffen werden.

So sind Aussagen zu finden, die einen Rückschluss auf ihren Blick auf den Menschen ermöglichen, allgemeine Wertaussagen, Aussagen dazu, was unter einem christlichen Bildungsprozess verstanden wird, Hinweise auf den Umgang mit Werten im Hochschulalltag sowie Auswirkungen auf die Lehre.

Aus dem Leitbild der Hochschule geht hervor, dass von der Überzeugung ausgegangen wird, »dass Gott einem jeden Menschen eine unverlierbare Würde geschenkt hat, die sich auch in der schöpfungsgemäßen Gleichwertigkeit von Mann und Frau ausprägt«<sup>126</sup>. So umfasse das »christliche Menschenbild [...] die Verpflichtung, Frauen und Männern die gleichen Rechte in allen Bereichen der Pädagogischen Hochschule zu sichern.«<sup>127</sup> Außerdem wird definiert, dass die »ganzheitliche Ausprägung der Person in intellektueller, spiri-

121 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 37.

122 Vgl. Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 33-34.

123 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 68.

124 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 66.

125 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 28.

126 Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

127 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 41.

tueller, emotionaler, ethischer und ästhetischer Hinsicht (...) im Zentrum des fördernden Interesses [steht].«<sup>128</sup>

Bei den allgemeinen Wertaussagen handelt es sich um Darstellungen, die verdeutlichen, dass ein »Geist des Einander-Verstehens«<sup>129</sup> als Möglichkeit gesehen wird, die Gesellschaft im Sinne von »Liebe, Glaube, Hoffnung, Toleranz und Solidarität«<sup>130</sup> zu gestalten. Diesen Auftrag nimmt die KPH Wien/Krems vor allem auch in der Ausbildung von Pädagog\*innen wahr. Sie sieht ihre Aufgabe dabei darin, den Idealismus, aber auch den Realitätssinn zukünftiger Pädagog\*innen<sup>131</sup> dahingehend zu stärken, eine Diversitäts- und Genderkompetenz zu erwerben, die mit dem Wissen einhergeht, dass »der Unterschied zwischen Individuen der einzelnen Gruppen in vielerlei Hinsicht größer [ist] als der zwischen den einzelnen Gruppen«. <sup>132</sup>

Diese Ausrichtung spezifiziert sich in vielerlei Hinsicht mit Blick auf den christlichen Bildungsprozess. Zunächst wird im Leitbild dieser mit der umfassenden Entfaltung des Menschseins definiert.<sup>133</sup> Dieser Grundsatz zeigt sich dann in den unterschiedlichsten Ausprägungen. So wird das Lehren und Lernen im Sinne des christlichen Menschenbildes mit den pädagogischen und anthropologischen Fragestellungen in Wechselwirkung gesehen, die verantwortungsvolles Denken, Handeln und Leben initiieren.<sup>134</sup> Die KPH Wien/Krems basiere ihre Angebote auf einem Bildungskonzept nach »christlichen Werten«<sup>135</sup>, welches »sich [...] in einem spezifischen Umgang mit Leistung, mit Scheitern, im Umgang mit Behinderung sowie im Umgang mit sozialen, kulturellen, konfessionellen unreligiösen Minderheiten [verdeutliche].«<sup>136</sup> Entsprechend gelebte und gelehrt christliche Werte würden dem Bildungskanon Sinn und Leben geben.<sup>137</sup> Aus dieser Haltung heraus definiert die KPH Wien/Krems Zielsetzungen für Bildung und Weiterbildung. Diese werde

128 Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

129 Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 9.

130 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 14.

131 Vgl. ebd..

132 PH Niederösterreich et al. 2018, S. 12.

133 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

134 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 12.

135 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 10.

136 Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

137 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 41.

»angesichts einer pluralistischen Gesellschaft notwendig sein, die ein hohes Maß an Verständigung über die Grundfragen des Menschseins, an Bereitschaft und Kompetenz zu integrativem pädagogischen Handeln mit Bezug auf Multireligiosität und Multikulturalität erfordert und einer nachhaltigen Sicherung der gemeinsamen Wertebasis bedarf.«<sup>138</sup>

Entsprechend sehen auch die Träger\*innen der Hochschule ihre Grundlagen verwirklicht. So nennt zum Beispiel die Evangelische Kirche die »Einheit in versöhnter Verschiedenheit«<sup>139</sup> und die orientalisch-orthodoxe Kirche die »Kenntnisse der christlichen Wurzeln«<sup>140</sup> als zu realisierende Bildungsinhalte.

Auch bei Kooperationsprojekten bring die KPH Wien/Krems diese Zielsetzungen ein. So wird in Bezug auf den über das Modulhandbuch betrachteten Studiengang von der »Einzigartigkeit der kindlichen Entwicklung«<sup>141</sup> gesprochen und davon, dass »Studierende als selbstständige und autonome Individuen definiert [werden] und ihre aktive Auseinandersetzung mit den Studieninhalten auf der Basis ihrer Vorerfahrungen und -kenntnisse« zu fördern seien.<sup>142</sup>

Ganz allgemein gesprochen, sieht sich die Hochschule als »Lebens- und Erfahrungsraum«, der bewusst gestaltet und auf Freiheit und Verantwortung ausgerichtet ist.<sup>143</sup> So soll eine Stärkung der eigenen Identität ermöglicht werden, von der ein verstehendes Öffnen auf das Andere hin erwartet wird.<sup>144</sup> Dabei wird die »Diversität unter den Studierenden [...] als Ressource für Entwicklungs- und Lernprozesse wahrgenommen, wertgeschätzt und genützt«<sup>145</sup>. In einem Grußwort in der Imagebroschüre der KPH Wien/Krems beschreibt der Bischof der Altkatholischen Kirche Österreichs eine »Stimmung des christlichen Humanismus« und die Vorsitzende des Hochschulrates nennt im Geleitwort der Festschrift zum zehnjährigen Bestehen »einen verantwortungsvollen Umgang mit Gemeinsamkeiten, mit

138 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017.

139 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 12.

140 Ebd., S. 14.

141 PH Niederösterreich et al. 2018, S. 14.

142 Ebd., S. 8.

143 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

144 Vgl. Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 6.

145 PH Niederösterreich et al. 2018, S. 9.



Differenzen, mit Vielfalt.«<sup>146</sup> So sei die Hochschule, so ist weiter zu lesen, ein Ort, »an dem jeder Mensch die Würde seines Menschseins entdecken und verwirklichen kann.«<sup>147</sup> In diesem Sinne soll »Ausbildung wie sie die KPH anbietet, [...] daher nicht nur »Nutzbringung« [bedeuten], sondern heißt«, so ist es in der Imagebroschüre zu lesen, »dass jeder seine von Gott geschenkten Talente entfalten und mit einer umfassenden Sicht die Probleme unserer Zeit angehen lernt.«<sup>148</sup>

Bezogen auf die Lehrer\*innenausbildung spezifiziert die Hochschule die Besonderheiten einer »Christlichen LehrerInnenausbildung«, welche »auch in der Organisationskultur sichtbar«<sup>149</sup> werde. So zeige sich dies in einer »ausgedrückten gegenseitigen Wertschätzung auf allen Ebenen, einer Kultur des Feierns, aber auch in [einer] Partizipation und der kommunikativen Vernetzung aller [...] Standorte«.<sup>150</sup> Diese Leitbildgedanken finden sich dann auch in weiteren Publikationen wieder. So wird die Festschrift zum zehnjährigen Bestehen mit den folgenden Worten eingeleitet:

»Ihr Inhalt macht sie vertraut mit dem Geist, der das Leben und Lehren an unserem Haus prägt; die Beiträge geben Zeugnis vom Geist, durch den die Institute und Zentren, die Teams und die Schulen, die Verwaltung und die VerantwortungsträgerInnen an den verschiedenen Standorten verbunden sind: Christliche LehrerInnenbildung an der KPH Wien/Krems orientiert sich am ökumenischen Miteinander.«<sup>151</sup>

Und in der jährlich erscheinenden Informationszusammenstellung KPH:kom-pakt aus dem Studienjahr 2018/2019 wird dargelegt, dass die christliche Lehrer\*innenausbildung als ein »interreligiöses, interkulturelles und interkonfessionelles Lernen«<sup>152</sup> verstanden wird. An dieser Stelle werden auch die Leitsätze in zusammengefasster Form präsentiert. So wird »das christliche Bild vom Menschen«<sup>153</sup> als Basis definiert, eine reflektierte Vielfalt als Stärke formuliert, die Förderung von Begabungen als Leidenschaft bezeichnet und

146 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 6.

147 Ebd., S. 7.

148 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 12.

149 Rektorat der KPH Wien/Krems o.J.

150 Ebd.

151 Rektorat der KPH Wien/Krems 2017, S. 6.

152 Rektorat der KPH Wien/Krems 2018, S. 32.

153 Ebd.

Verantwortung als Schlüsselbegriff genannt. Die Organisationskultur sei bei all dem von Wertschätzung geprägt.<sup>154</sup>

Anhand des in die Analyse integrierten Studiengangs lassen sich weitere Hinweise auf entsprechende Zielsetzungen im Studienalltag aufzeigen. Zu beachten ist hierbei, dass es sich bei dem analysierten Studiengang, wie oben beschrieben, um einen Studiengang handelt, der an mehreren Hochschulen entwickelt und durchgeführt wird. Gemäß der Aussage aus dem Modulhandbuch, dass die jeweiligen Hochschulen neben der Einflussnahme auf die generelle Gestaltung des Studiengangs auch »individuell vertiefende Angebote gemäß den spezifischen Profilen der beteiligten Pädagogischen Hochschulen«<sup>155</sup> in das Curriculum integrieren, sollen Hinweise auf Zielsetzungen dargestellt werden, die die Ausrichtung<sup>156</sup> der KPH Wien/Krems widerspiegeln. Dabei wird deutlich, dass die KPH Wien/Krems die Wahlpflichtmodule nutzt, um ihre Leitgedanken an die Studierenden weiterzugeben. So wird das Modul »Religiöse Vielfalt – Interreligiöse Bildung. Grundlagen und Zugänge unterschiedlicher Weltreligionen und religiöser Gemeinschaften«<sup>157</sup> oder das Modul »Philosophieren mit Kindern. Einführung in die Grundlagen der Kinderphilosophie: Philosophische Gespräche mit Kindern und Eltern im interkulturellen und interreligiösen Kontext«<sup>158</sup> angeboten und für alle Module »besteht der Anspruch, die Lehrinhalte und Lernsettings flexibel an den Bedarf der Studierenden anzupassen, den Austausch unterschiedlicher Menschen zu fördern, damit die Einzigartigkeit der oder des Einzelnen als Ressource in die Gesellschaft einfließen kann.«<sup>159</sup>

In diesem Sinne setzt die KPH Wien/Krems in diesem Lehrangebot die Ziele, dass Absolvent\*innen sich mit der eigenen Wertehaltung, einer Berufsethik und inklusiver Kultur auseinandersetzen, diese in den professionellen Kontext einbringen können und sich über die Wirkung dessen bewusst sind.<sup>160</sup> Auch bezogen auf wertschätzende Beziehungskultur, sozialer Verant-

154 Vgl. ebd.

155 PH Niederösterreich et al. 2018, S. 27.

156 Ausrichtung soll hier im Sinne des EFQM-Modells 2020 (European Foundation for Quality Management 2019a, S. 10ff.) verstanden werden. Entsprechend sind hier die inhaltlichen Füllungen der Begriffe Zweck, Vision, Strategie sowie Organisationskultur und Organisationsführung subsummiert.

157 PH Niederösterreich et al. 2018, S. 29.

158 Ebd., S. 35.

159 Ebd., S. 8f.

160 Vgl. ebd., S. 10.

wortung und Gerechtigkeit<sup>161</sup> sind im Modulhandbuch Lehrinhalte genannt, die Werteformulierungen der Organisation KPH Wien/Krems widerspiegeln.

Auch in die an die KPH Wien/Krems angeschlossenen Praxisschulen wirkt die Ausrichtung der Hochschule hinein. Diese würden »unter der Leitidee des christlich geprägten Profils der KPH ihr eigenes Unterrichts- und Erziehungskonzept«<sup>162</sup> gestalten. »Basierend auf gegenseitiger Wertschätzung, Toleranz und Solidarität [werde] jedes Kind mit seinen individuellen Interessen und Begabungen wahrgenommen und differenziert gefordert und gefördert.«<sup>163</sup>

In den beiden Expert\*inneninterviews mit dem Rektor und der Geschäftsführerin der Hochschule wird deutlich, dass die Werteorientierung der Organisation viel mit Arbeitsorganisation in Verbindung gebracht wird. Gleichmäßige Verteilung von Arbeitslast<sup>164</sup>, eine entsprechende

»innere Haltung [...] der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«<sup>165</sup> und »Vorbildliches Handeln in dem interreligiösen Miteinander«<sup>166</sup>

seien wesentliche Aspekte. Daneben wird in den Interviews mehrfach auf die Werte der Träger\*innen Bezug genommen. So seien zum Beispiel Nebentätigkeiten dann einzuschränken, wenn diese als »ehrenrührig« angesehen werden könnten.<sup>167</sup> Die Organisation sei getragen von einem christlich kirchlichen Wertekonstrukt<sup>168</sup> und dies wirke sich in unterschiedliche Bereiche aus. So werde neben dem Angebot von Seelsorge und Hochschulpastoral der vertretenen Kirchen und Religionsgesellschaften<sup>169</sup> auch wahrgenommen, dass in der Organisation entsprechend der kirchlichen Struktur eine gewisse Autoritätsgläubigkeit zu beobachten sei, die besondere Führungsverantwortung mit sich bringe<sup>170</sup>. Das Selbstverständnis einer »dienenden Aufgabe«<sup>171</sup> spiegle hier den Wertezugang der Leitung wider.

161 Vgl. ebd., S. 14.

162 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016, S. 21.

163 Rektorat der KPH Wien/Krems 2016.

164 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 2.

165 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 4.

166 Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 26.

167 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 64.

168 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 12.

169 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 48.

170 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 20.

171 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 36.

Insgesamt funktionierte die Organisationskultur gut, es werde sich aber bisher zu wenig mit ihr auseinandergesetzt. Aus diesem Grund wurde 2019 ein »Beratungsprozess [...] in Richtung christlich inspirierter Organisationskultur [gestartet]«<sup>172</sup>

#### 4.1.3.14 Wertegeleitete Entscheidungsfindung – ein besonderer Blick auf die Expert\*inneninterviews

Wie in der Darstellung des Vorgehens zu dieser Organisationsbeschreibung bereits geschildert, werden im Folgenden die beiden Expert\*inneninterviews angelehnt an Vogd interpretierend formuliert. Dafür werden die Textpassagen der Interviews verwendet, die sich mit der Frage von wertegeleiteten Entscheidungsfindungen beschäftigen. Um die Auswertungsmethode auch im Rahmen dieser Organisationsbeschreibung transparent zu machen, soll zunächst exemplarisch das erste in diesem Kontext genannte Thema Schritt für Schritt bearbeitet und auch so dargestellt werden. Die weiteren Themen werden dann in der bereits zusammengefassten ausformulierten Form dargestellt.

Als erstes Thema zu Entscheidungen, die die Werteorientierung der Hochschule beeinflussen, wurden Personalentscheidungen genannt. Mit den dazugehörigen Unterthemen und weiteren Unter-Unterthemen sieht die erste schematische Darstellung der formulierenden Interpretation wie folgt aus:

OT<sup>173</sup>: Entscheidung zur Beeinflussung der Werteorientierung (R A2)<sup>174</sup>

T: Personalentscheidung

UT: Passung zur Organisation

UUT: Change: Änderung Dienstrecht

UUT: Provokation und Sabotage der Veränderung

UUT: Werterhaltung der Organisation

UUUT: Gerechtigkeit (R A3)

UUUT: Wille zum Mittragen der Organisationskultur (R A4)

UUT: Übernahme von Verantwortung

172 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 46.

173 Zur Erklärung der Abkürzungen, siehe Kapitel 3.2.

174 Die Angaben in den Klammern verweisen auf den jeweiligen Absatz im Interviewtranskript. R steht dabei für Rektor.

Vom Rektor werden als Beispiel für eine Entscheidung, die die Werteorientierung der Hochschule beeinflusst hat, Personalentscheidungen genannt. Unmittelbar ergänzt wird im Gespräch, dass hierbei die Passung der jeweiligen Person zur Organisation und ihrem Wertekonstrukt entscheidend sei. Zur Illustration dieser Aussage wird dann eine Situation geschildert, bei der eine Veränderung des Dienstrechts mit einer Veränderung in der Ausgestaltung der Arbeitszeiten einhergegangen ist. Diese Veränderung wird mit einer Ausrichtung auf gleichmäßig verteilte Arbeitslast begründet. Unmittelbar dazu wird in Bezug auf die Personalentscheidung das Problem benannt, dass hier einzelne Personen aktiv gegen diese Veränderung vorgegangen sind.

Zur Begründung der gefällten Entscheidungen werden die Gerechtigkeit gegenüber anderen und eine Organisationskultur des Mittragens angeführt, zu der sich die Mitarbeitenden grundsätzlich bekennen müssten. Die getroffene Entscheidung wird abschließend mit der Übernahme von Verantwortung begründet.

Mit dieser besonderen Form der Inhaltsanalyse können unterschiedliche Propositionen bestimmt und identifiziert werden.<sup>175</sup> Über die Darstellung, wann ein Thema einsetzt, wie es sich entfaltet und wie es beendet wird, können Strukturen und wiederkehrende Muster abgebildet werden, die dann als Grundlage für die anschließende reflektierende Interpretation dienen.<sup>176</sup>

In diesem nächsten Schritt wird dann der nun formulierte Absatz reflektierend interpretiert. Dies geschieht im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung. Es wird nun also versucht, »Relationen, Prozessdynamiken und Zurechnungsvorgänge«<sup>177</sup> herauszuarbeiten und darzustellen.

Das Interview mit dem Rektor wurde eingeleitet mit der Bitte, eine Situation zu beschreiben, in welcher er die Werteorientierung der Hochschule durch eine Entscheidung beeinflusst hat. Die Themensetzung »Personalentscheidung« wurde also nicht vom Interviewer vorgegeben. Für den Interviewpartner sind Personalentscheidungen eine grundlegende Beeinflussung der Werte der Organisation. Als Führungskraft mit Personalverantwortung liegt es nahe, dass hier eine nicht unerhebliche Anzahl von Entscheidungen zu treffen sind. Die Beeinflussung der Organisationswerte bei einer solchen Entscheidung wird im vorliegenden Fall vor allem mit der Passung zur Organisation beschrieben. Diese Entscheidung zur Passung wird aber nicht an einem

---

175 Vgl. Vogd 2011, S. 53.

176 Vgl. ebd., S. 56.

177 Ebd., S. 57.

Beispiel eines Anstellungsprozesses geschildert, sondern in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit von bestehenden Mitarbeitenden an Change-Prozesse der Organisation. Es geht also letztlich nicht um die Entscheidung, ob der\*die Mitarbeitende grundsätzlich zur Organisation passt, denn diese Entscheidung ist bereits in der Vergangenheit getroffen worden. Die Entscheidung, die hier bezüglich der Werteorientierung der Hochschule gefällt wird, ist vielmehr eine Entscheidung, wie mit Widerstand in Change-Prozessen umgegangen wird. So ist eine Entscheidung, die an dieser Stelle gefällt wird, dass der Organisation eine Werterhaltung der Gerechtigkeit und einem an den individuellen Möglichkeiten orientierten Leistungswillen zugeschrieben wird. Der Wille, eine solche Organisationskultur mitzutragen, wird als Wert gesetzt und begründet.

Eine weitere Entscheidung, die letztlich als nachgelagerte Entscheidung bezeichnet werden könnte, und die an dieser Stelle erkennbar wird, ist, dass die Bearbeitung solcher Widerstände über die Logik der Personalentscheidung erfolgt. Es erfolgen Gespräche, in die viel Energie hineinfließt und die in der Eigenwahrnehmung in diesem Fall nichts Substantielles bewirken. Das Ergebnis ist die »rote Karte«<sup>178</sup>, was wohl als Ausschluss aus der Organisation zu verstehen ist. Diese Entscheidung wird mit der Notwendigkeit der Verantwortungsübernahme des Entscheidungsträgers begründet und bestärkt. Wie weiter unten dargestellt, folgen im weiteren Interviewverlauf immer wieder Bezugnahmen auf diese Textsequenz.

Die weiteren Themen zu Entscheidungen, wie sie aus den Interviews herausgearbeitet wurden, werden nun nachfolgend als zusammengefasste reflektierende Interpretation dargestellt.

So konnte als weiteres Thema der Umgang mit Entscheidungsunsicherheiten identifiziert werden. Dabei geht es um die Frage, ob eine Entscheidung in der Organisation Akzeptanz findet. Außerdem, und an dieser Stelle wird wieder Bezug auf die Personalentscheidungen genommen, wird bei Entscheidungen, die auf Personen bezogen sind, davon ausgegangen, dass diese als Intervention von der\*dem Betroffenen wahrgenommen werden. Eine Unsicherheit liege nun darin, ob die Entscheidung zur gewünschten Veränderung bei der Person führt. Unter Umständen seien dann in der Folge sehr intensive und zeitaufwändige Interventionen notwendig, bei denen letztlich jedes Mal aufs Neue die Entscheidung gefällt werden muss, ob der Aufwand noch im Verhältnis zum erhofften Nutzen steht.

---

178 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 2.

Dieser erhoffte Nutzen wird vor allem in der Stärkung der Organisationskultur bzw. einer Zusammenführung und einem Bewahren einer Organisationskultur gesehen. Diese Bestrebung ist eng mit der Geschichte der KPH Wien/Krems verbunden, da seit Gründung stetig Organisationen in die Organisation eingebunden wurden und die Leitung die Integration, der in den eingegliederten Organisationen bestehenden Kulturen, in eine übergeordnete Organisationskultur als grundlegend erachtet. Dabei sei damit umzugehen, dass Beteiligte Führungsverantwortung abgeben mussten und die Organisation einem Wandel unterworfen wurde<sup>179</sup>. Ein weiteres Unterthema wird mit dem Hinweis auf das Lernen aus den Erfahrungen eingeschoben.<sup>180</sup> Darüber wird deutlich, dass ein Bewusstsein dafür besteht, dass Entscheidungen immer im Kontext der jeweiligen Situation und des jeweiligen Wissens gesehen werden müssen. Dabei fällt auf, dass von Seiten des Rektors ein klares Bekenntnis zur Verantwortungsübernahme bei den entsprechenden Entscheidungen getroffen wird, dabei aber immer auch andere Mitglieder und Gremien der Hochschule in die Entscheidungen einbezogen werden bzw. Verantwortung geteilt wird. Hier zeichnet sich das Bild einer starken Führungspersonlichkeit ab, die eine Beeinflussung der Werteorientierung der Hochschule in der Arbeit an der Organisationskultur bewirken möchte und gleichzeitig die Strukturen der Hochschule im Blick hat. Diese werden letztlich auch genutzt, um Entscheidungen abzusichern und über die Verteilung von Entscheidungsmacht organisationalen Rückhalt zu sichern.

Auch beim Thema »Entscheidungsparadoxie« wird diese Haltung deutlich. So wird hier klar formuliert, dass es die Aufgabe von Management sei, Entscheidungen zu treffen<sup>181</sup> und dass dies eben auch bedeute, mit Enttäuschungen Anderer umzugehen. Eigene Enttäuschung wird in diesem Kontext nur angedeutet. Dagegen wird betont, dass Vertrauen in die Mitarbeitenden eine wesentliche Grundlage der eigenen Führungsarbeit sowie der Organisationskultur sei.<sup>182</sup> Entscheidungen zu treffen, aus welchen Risiken entstehen, werden mit dem Verweis auf rechtliche Vorgaben und den erneuten Bezug auf die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen über die Organisationsstruktur

---

179 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 10.

180 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 12.

181 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 16.

182 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 16-18.

als Aufgabe verstanden, die in der Rolle der Führungskraft übernommen werden müssten.<sup>183</sup>

Entscheidungen werden folglich in dem Wissen getroffen, nicht zwangsläufig das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Die Beachtung rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, Erfahrungswissen, die eigene formale Qualifikation und eine persönliche Haltung, die als entscheidungsfreudig beschrieben wird<sup>184</sup>, wirken zu einem gewissen Grad als entparadoxierend<sup>185</sup>. Zumindest in der Interviewsituation lassen sich aber auch Ansätze einer Paradoxieentfaltung<sup>186</sup> erkennen. Dies wird besonders deutlich in der Aussage, dass die Entscheidung heute eventuell eine andere wäre, müsste sie nochmals getroffen werden.<sup>187</sup>

An mehreren Stellen wird darauf verwiesen, dass Entscheidungen nicht alleine getroffen werden<sup>188</sup>, dass Entscheidungen auf Basis der rechtlichen Vorgaben und der Vorgaben der Träger<sup>189</sup> gefällt werden und dass letztlich gar keine so große persönliche Entscheidungsnotwendigkeit gesehen wird, da viele Entscheidungswege bereits durch die oben genannten Aspekte vorgegeben seien<sup>190</sup>. Diese Haltung reduziert die wahrgenommenen Entscheidungsparadoxien und hilft der Führungskraft zunächst im Umgang mit nicht erwünschten Ergebnissen von Entscheidungen.

Aus dem Interview mit der Geschäftsführerin wird deutlich, dass diese sich aus derselben Logik heraus zunächst gar nicht in einer Entscheiderinnen-Rolle sieht, die die Werteorientierung der Hochschule beeinflussen könnte. In den Angaben zur Überprüfung und Kommunikation von Entscheidungen lässt sich dann erkennen, dass hier offensichtlich eine klare Trennung erfolgt zwischen Entscheidungen, die gemeinsam in Gremien oder in enger Abstimmung mit dem Rektorat getroffen werden, und Entscheidungen die in der Rolle als Geschäftsführerin getroffen werden. In letzterer Rolle wird nicht davon ausgegangen, die Hochschule in ihrer Werteorientierung zu verändern bzw. verändern zu können.

---

183 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 20.

184 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 14.

185 Vgl. Schmidt 2017, S. 276.

186 Vgl. ebd.

187 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 6.

188 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 14.

189 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 28.

190 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 14.



Dass dennoch Entscheidungen gefällt werden, zeigen die Aussagen zur Fremdüberprüfung von Entscheidungen und der Kommunikation von Entscheidungen. Ein als kooperativ beschriebener Führungsstil zeigt auch an dieser Stelle die Entpersonalisierung von Entscheidungen. Zusammengefasst werden Entscheidungen aus Sicht der Hochschulleitung in einer Vielzahl der Fälle nicht durch Personen gefällt, sondern über die Gremien und Strukturen der Organisation. Dies entlastet auf der einen Seite, indem es die persönliche Belastung durch die Entscheidungsparadoxien reduziert, könnte aber auf der anderen Seite auch implizieren, dass Führung vor allem über die Beeinflussung der Organisationskultur erfolgt.

Hierzu ist ein weiteres Thema reflektierend interpretierbar. Die Beschreibungen zum eigenen Führungsstil geben in beiden Interviews entsprechende Hinweise. Wie bereits oben im Kontext anderer Themen angedeutet, wird das Führungsselbstverständnis als partizipativ oder kooperativ beschrieben.<sup>191</sup> Seitens des Rektors werden bezüglich des Führungsselbstverständnisses diverse Unterthemen benannt. Zum einen werden Kommunikationsformen thematisiert, die als wichtiges Managementinstrument beschrieben werden. Dazu wird aber auch unmittelbar eingeschoben, dass vor allem die informelle Kommunikation die entscheidende Rolle spiele. Die formale Kommunikation wird an anderer Stelle beschrieben und beinhaltet vor allem festgeschriebene Kommunikationswege von Entscheidungen entlang der Organisationsstruktur.<sup>192</sup> Genutzt werden hierzu auch technische Möglichkeiten, wie der Einsatz eines Blogs zur Informationsweitergabe. Um die informelle Kommunikation zu beeinflussen, wird ein »Management by walking around«<sup>193</sup> betrieben. Eine Mischung aus struktureller und informeller Kommunikation werde als Intervention zu möglichen Gerüchten eingesetzt.

Auch bei der Kommunikation von Entscheidungen wird die oben beschriebene Haltung deutlich. Als Leitung der Organisation wird auf der einen Seite über klar definierte Wege kommuniziert. Informationen sind klassifiziert und werden nachvollziehbar weitergegeben. Auf der anderen Seite wird aktiv auf die Organisationskultur eingewirkt, indem informellen Kommunikationswegen begegnet und Kommunikationsverantwortung in die Organisationsstruktur übergeben wird.

---

191 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 38 sowie Interview Geschäftsführerin KPH Wien/Krems. Absatz 20.

192 Vgl. Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 30.

193 Interview Rektor KPH Wien/Krems. Absatz 30.

Aus der nun vorliegenden Einzelanalyse ist es lediglich möglich, einen geschärften Blick für die in den Expert\*inneninterviews benannten Themen zu erhalten. Wie Vogd schreibt, »liefert [diese] in der Regel noch keine ausreichende Grundlage, die Eigengesetzlichkeit einer einzelnen Organisation/Abteilung zu rekonstruieren.«<sup>194</sup> Es sei nun notwendig, in eine komparative Analyse zu gehen. Dies geschieht im Rahmen der Forschungsarbeit, in die diese Organisationsbeschreibung einfließen soll, indem die reflektierende Interpretation zu den Entscheidungsthemen komparatistisch dargestellt wird.

Die vorliegende Beschreibung soll nun eine weitere Reflexion über die Analyse des Gruppeninterviews, welches an der KPH Wien/Krems geführt wurde, erfahren.

Das Gruppeninterview ist als offenes Gespräch entlang der vier unter 3.4.3 dargestellten Leitfragen konzipiert worden.<sup>195</sup> Über diese vier Fragen wurden Impulse zum Austausch zu den jeweils eigenen Wahrnehmungen gesetzt. Die Interviewpartner\*innen an der KPH Wien/Krems sind alle im Bereich der Lehre tätig, haben aber jeweils auch leitende Aufgaben im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement bzw. in der Forschung.

Das Gruppeninterview wurde inhaltsanalytisch ausgewertet und wird zunächst im Sinne einer weiteren Reflexion entsprechend den Themengruppen der Expert\*inneninterviews (s.o.) dargestellt, wobei auf die bereits dargestellten Inhalte Bezug genommen wird.

#### 4.1.3.15 Reflexion entlang der EFQM-Kriterien

Wie oben geschildert, lässt sich aus den öffentlich zugänglichen Dokumenten und den Erläuterungen des Rektors und der Geschäftsführerin eine klare Vision, die Ausrichtung an den Interessengruppen und eine strategische Planung ablesen. Es existiert ein klar formuliertes Leitbild und Verbesserungspotentiale sind identifiziert. Aus der Wahrnehmung der im Gruppeninterview Beteiligten entwickle die Hochschule auf Basis eines christlichen Weltbilds eine Ausrichtung, welche sich zunehmend interreligiös orientiere.<sup>196</sup>

Das Leitbild der Hochschule wird dabei als kraftvoll und orientierend wahrgenommen.<sup>197</sup> Die schriftlich fixierte Ausrichtung der Hochschule

194 Vogd 2011, S. 73.

195 Für die KPH Wien/Krems wurden die Fragen bei den Formulierungen »Katholisch« auf »Christlich« bzw. »Kirchlich« geändert.

196 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 7.

197 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 51–61.

scheint so präsent gemacht zu werden, dass diese von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

»Ja das erfährt man, wenn man die Website aufmacht, ne, dann erfährt man, dass es schon ein besonderer Ort ist oder ein besonderes Projekt, das ja einzigartig ist in ganz Europa (2) und das ... irgendwann verinnerlicht man das auch, dass es so ist.«<sup>198</sup>

Auch in der Rolle als mittlere Führungskraft wird das Leitbild wahrgenommen. So wird auf der einen Seite das Leitbild offenbar den Führungskräften immer wieder bewusst gemacht, auf der anderen Seite dieses dann aber auch als etwas Positives wahrgenommen und vorgezeigt:

»Ich habe es genannt, weil ich als Führungskraft natürlich immer wieder darauf hingewiesen werde, dass es das gibt und wir damit auch schon ein bisschen hausieren gehen.«<sup>199</sup>

Trotzdem bleibt eine genaue Definition des Christlichen oder Kirchlichen aus. Entsprechende Begriffe werden offensichtlich gesetzt, ohne dass eine Vereinbarung über deren genaue Bedeutung getroffen wird. Dies lässt Interpretations- und Deutungsspielräume offen und wirkt vermutlich inkludierend.<sup>200</sup> Generell ist erkennbar, dass es immer wieder um eine Balance zwischen kirchlicher Ausrichtung und den Anforderungen an eine staatlich anerkannte und großteils staatlich finanzierte Hochschule geht. Die Interviewpartner\*innen machen hier deutlich, dass sie als Bundesbedienstete der Kirchlichkeit im Zweifel eine geringere Wichtigkeit zusprechen, als dies das Rektorat tue.<sup>201</sup> Gerade bei besonderen Anlässen werde die kirchliche Ausrichtung von Seiten des Rektors klar betont. Dies wird als angemessen empfunden.<sup>202</sup>

Bezogen auf die Organisationskultur und die Organisationsführung wird auch im Gruppeninterview mehrfach bestätigt, dass die Interreligiosität als ein bestimmendes Organisationsmerkmal wahrgenommen wird. Dies sei allerdings auf eine Art und Weise der Fall, der es den einzelnen Organisationsmitgliedern zu einem großen Teil freistelle, wie stark sie in die religiösen The-

198 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 51.

199 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 77.

200 Dieser Punkt wird weiter unten nochmals detaillierter reflektiert.

201 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 72.

202 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 52.

men eingebunden werden möchten.<sup>203</sup> So bekomme man, wenn man nicht wolle, wenig explizit Religiöses mit, habe aber trotzdem im Bewusstsein, an einer besonderen Hochschule zu sein.<sup>204</sup> Für andere ist es

»ein ganz normaler Teil der ... der Organisationskultur, den ich jetzt gar nicht so als besonders hervorheben würde, sondern er ist einfach da, und man setzt sich damit auseinander«<sup>205</sup>.

Die von der Hochschulleitung beschriebene offene Gesprächshaltung und das vertrauensvolle Miteinander (s.o.), werden im Gruppeninterview deutlich bestätigt. Dabei wird von einem höheren Bewusstsein und einer Achtsamkeit bezüglich Formulierungen und Grußformeln gesprochen<sup>206</sup>, aber auch von einem gelebten Miteinander, welches von einem sehr wertschätzenden Umgang geprägt sei.<sup>207</sup>

Das Ziel der Hochschulleitung, trotz der organisationalen Herkunftsdifferenzen eine Gesamtidentität für die Organisation zu schaffen, wird von den Beteiligten des Gruppeninterviews unterschiedlich wahrgenommen. So werden zum einen ökumenische Gottesdienste<sup>208</sup> oder spezielle Angebote genannt, bei denen sich mit religiösen Thematiken auseinandergesetzt werde und die so zu einer entsprechenden Identität beitragen.<sup>209</sup> Es gebe aber auch die Kultur, dass zu entsprechenden Themen durch eine hierfür zusammengestellte Gruppe gezielt etwas erarbeitet werde.<sup>210</sup> Dabei wird beobachtet, dass die hierbei involvierten Organisationsmitglieder eine stärkere Identifikation mit der Organisationskultur erfahren, andere dafür vermutlich eine größere Distanz aufbauen.<sup>211</sup> Diese stärkere Identifikation wird von Hochschulmitgliedern in Führungspositionen erwartet:

»aber wie gesagt, man kann sich von allem fernhalten und dann ist man halt ein Rädchen am Rande. Aber wenn man dann sozusagen zentral in der Position ist, dann ist, wird halt erwartet, dass man bis zu einem gewissen Grad

203 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 9 sowie Absatz 18.

204 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 18 sowie Absatz 50.

205 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 12.

206 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 59.

207 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 77 sowie Absatz 86.

208 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 56.

209 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 59.

210 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 71.

211 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 58.

mitspielt, ohne dass es trägt, weil man ist ja natürlich klar in einer Vorbildwirkung. Auch das ändert sich da schon. Doch das hat sich für mich schon geändert«. <sup>212</sup>

Im Gruppeninterview wurden von den Befragten an mehreren Stellen Definitionsversuche des Kirchlichen bzw. Christlichen der KPH Wien/Krems unternommen. Dabei wird deutlich, dass das Vorhandensein von physischen und zeitlichen Räumen für Religiöses und den Austausch darüber ein wesentlicher Bestandteil der Organisation ist. »Gegenseitige Wertschätzung«, »Neugierde« und »spürbare Energie« sind Begriffe, die in den Zusammenhang mit solchen Räumen gebracht werden. <sup>213</sup> Aber auch in diesem Kontext bleibt die Definition des Christlichen bzw. des Kirchlichen vage:

»ich denke, wir haben so einen Konsens, was wir unter christlich verstehen, das ist schon dieses Mitmenschlich-Sein oder als ... als Mensch, als Mensch, als Menschsein, ich kann es auch nicht anders definieren, also was wir mit christlichen Werten genau meinen, Nächstenliebe vielleicht«. <sup>214</sup>

Dass es letztlich aber eine unbeschriebene Definition des Kirchlichen geben muss, wird in der Abgrenzung zum »Nicht-Kirchlichen« deutlich. So seien nicht kirchliche Räume kaum fassbar und nicht definiert, aber vielleicht weniger willkommen als anderswo. Die kirchlichen Räume seien dagegen sehr willkommen, egal welcher Religion sie zuzuordnen seien. <sup>215</sup> Dies lässt den Rückschluss zu, dass es einen »Common-Sense« darüber geben muss, was zumindest in diesem Kontext als kirchlich angesehen wird. <sup>216</sup>

Zu den Realisierungs- und Ergebniskriterien des EFQM-Modells sind im Gruppeninterview aufgrund des Interviewdesigns nur wenige Punkte genannt worden. Diese werden nun kurz zusammengefasst dargestellt, bevor nochmals ausführlicher der Frage nach der Definition einer wertorientierten Organisation nachgegangen werden soll.

Zur Einbindung von Interessengruppen wird auf der einen Seite die Positionierung zu interreligiösen Themen genannt, bei der die Hochschule insgesamt sehr überlegt, aber gerade bei tagespolitischen Themen zurückhaltend agiere. Auch im Gruppeninterview wird betont, dass die Öffentlichkeit

212 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 131.

213 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 86.

214 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 85.

215 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 87.

216 Auf diese impliziten Definitionen wird weiter unten nochmals genauer eingegangen.

im Allgemeinen der Hochschule eine hohe Kompetenz in religiösen und interreligiösen Fragen zuschreibe.<sup>217</sup> Allerdings werden auch Konfrontationen wahrgenommen, die im Zusammenhang mit der Kirchlichkeit der Hochschule auftreten:<sup>218</sup>

»ja manchmal muss ich mich schon ärgern, jetzt nicht über die Hochschule an und für sich, sondern (1) über die Vorurteile, die einem manchmal entgegen schwappen, vor allem wenn man auf Kongressen ist, ich bin viel unterwegs, und dann steht da dieses Kirchliche (2), da wird man oft schief angeschaut, und man muss hören, ja ihr seid Fundamentalisten oder: was wollt ihr schon wieder, oder so (1), das ärgert mich dann persönlich, dass ich dann immer wieder in die Position gelange, dass ich das verteidigen muss«<sup>219</sup>.

Mit der Orientierung am EFQM-System kann die Organisation zu vielen Qualitäten gut beschrieben werden. Weitgehend offen bleibt unter dieser Bewertungsperspektive jedoch die Frage nach dem, was die Hochschule unter »Wertorientierung« und »Christlichkeit bzw. Kirchlichkeit« versteht.

Im Rahmen der Reflexion anhand des Gruppeninterviews sollen diese Aspekte, beginnend mit der Frage nach dem speziell Christlichen bzw. Kirchlichen, nochmals vertiefend betrachtet werden.

Die Frage nach dem besonders Kirchlichen im Alltag der Hochschule wird zunächst einmal mit dem Namen der Hochschule in Verbindung gebracht. Die Relativierung, dass der Begriff »Kirchlich« hier eher als Kunstname zu verstehen sei und man ja eigentlich eine private Hochschule ist<sup>220</sup>, zeigt das Spannungsverhältnis auf, in dem die Mitarbeitenden sich bezogen auf Anstellungsverhältnis und Trägerschaft befinden können. Die besondere Situation, in der sich hier die Mitarbeitenden als Bundesbedienstete an einer kirchlich getragenen Hochschule befinden, wird sowohl von der Hochschulleitung als auch von den Mitarbeitenden thematisiert. In Verbindung mit einem zweiten Themenkomplex wird deutlich, dass dieses Spannungsverhältnis zumindest teilweise auch dadurch entsteht, dass eine hohe Loyalität mit der Organisation Hochschule besteht, gleichzeitig aber zumindest eine kritische Distanz

217 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 17.

218 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 122.

219 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 118.

220 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 29–31.

zur »Kirche«<sup>221</sup>. So wird es als ärgerlich beschrieben, dass man als Mitarbeitende\*r der Hochschule immer wieder in Situationen kommt, in denen man die Hochschule verteidigen muss, nur weil diese aufgrund ihrer Kirchlichkeit angegriffen oder kritisiert wird.<sup>222</sup> Dabei wird vor allem die Inkongruenz zwischen Außenwahrnehmung, die zunächst wohl primär durch das Attribut »kirchlich« bestimmt ist, und dem Selbstverständnis der Hochschule als zu berichtigend empfunden, was deutlich macht, dass eine hohe Identifikation mit dem Selbstverständnis der Organisation besteht, dies aber unabhängig von einer Identifikation mit Konfession oder Religion der Fall ist.<sup>223</sup>

Entsprechend wird das Kirchliche im Hochschulalltag dann auch primär mit Freiräumen für Religionsausübung in Verbindung gebracht<sup>224</sup>. Organisatorisch werden Zeiträume freigehalten, zu denen entsprechende Angebote wahrgenommen werden können, was aber wohl nur eine kleine Gruppe Hochschulangehöriger wirklich nutzt<sup>225</sup>. Daneben würde man, wenn man darauf achte, neben den religiösen Symbolen, die in den Gebäuden der Hochschule zu finden seien, auch religiöse Symbole an Studierenden, zum Beispiel auf der Kleidung finden.<sup>226</sup>

Ob dies jedoch an der KPH Wien/Krems nun mehr der Fall ist als an anderen, nicht kirchlichen Hochschulen, wird nicht thematisiert. Auch ob die gezeigten Symbole tatsächlich für die aktive Religionsausübung der Träger\*innen stehen, lässt sich nicht ableiten, wird aber auch nicht explizit angenommen. Es gebe an der Hochschule auf jeden Fall auch Studierende, die nicht aktiv bekennend einer Religion oder Konfession zugehören. Dies sei aber zu keinem Zeitpunkt Grund für eine Exklusion dieser Studierenden.<sup>227</sup>

Unter den Mitarbeitenden sei es zwar so, dass die Mitgliedschaft bei einer Kirche oder Religionsgesellschaft zwar Formalkriterium sei, aber die Frage nach der tatsächlichen Ausübung der Religion nicht gestellt werde. Dies

221 Zur Definition von Organisation und Institution im Kontext Kirche, siehe auch Kapitel 2.2.1 in dieser Arbeit. An dieser Stelle sei »die Kirche« als Sammelbegriff gemeint, wie er von den Interviewpartner\*innen vor allem in Abgrenzung zum Begriff der »Kirchlich Pädagogischen Hochschule« als der Organisation, der man selbst angehört, verwendet wurde.

222 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 118.

223 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 122.

224 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 39.

225 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 44.

226 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 47.

227 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 107-109.

wird vorsichtig kritisiert oder zumindest als Thema benannt, über welches zu wenig gesprochen wird.<sup>228</sup> Der Schwerpunkt liege aber auf

»Werte[n], [die] humanistisch geprägt, christlich geprägt«<sup>229</sup>

seien, der nicht unmittelbar in Verbindung mit der eigenen Religion oder Konfession gesehen wird.<sup>230</sup> Die Definition von Kirche wird letztlich distanziert als Frage formuliert. Dies sei auch eine Möglichkeit auf entsprechende Rückfragen oder Kritik zu reagieren:

»auch beim Argumentieren auch anderen gegenüber, also wenn man wirklich das ... also Kirche, ja, was ist Kirche (3), das, was von (3) ..., was von den Gründungsvätern gegründet worden ist (2) mit (3) ..., da ... womit die Religionskriege gemacht, geführt worden sind oder oder die ... der, der Inhalt, auf den man sich besinnt, auf... auf den Namensgeber der ... der Christen, wie hätte er die Kirche definiert (2), und dann werden sich die Fragen meistens schon auflockern«<sup>231</sup>.

Hier ist deutlich die zu erkennen, dass die Frage nach der Kirchlichkeit der Hochschule stark beeinflusst wird von der persönlichen Sicht auf »Kirche«. Diese Auseinandersetzung scheint primär auch vor allem auf der persönlichen Ebene zu erfolgen und nicht organisiert in der Hochschule als Organisation. Und so ist auch die Wahrnehmung von Kirchlichkeit entsprechend heterogen und vermutlich stark abhängig von der jeweiligen Sozialisation.<sup>232</sup> Die Identifikation mit der Hochschule scheint aber trotz unterschiedlicher Verortung der eigenen Kirchlichkeit sehr hoch zu sein.

Zum Abschluss dieser Reflexion sollen die Aussagen, die einen Einblick in die Werteorientierung der Organisation geben, nochmals genauer betrachtet werden.

Auffällig ist die starke Betonung des Leitbilds, welches sich auch in der Außendarstellung der Hochschule widerspiegelt. Gefüllt werde dieses Leitbild im Alltag vor allem in einem sehr wertschätzenden Umgang miteinander<sup>233</sup> und über einen Willen zum Lernen aus der Heterogenität, die sich auch

228 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 92.

229 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 82.

230 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 82.

231 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 139.

232 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 125.

233 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 77 und 86.



aus der besonderen Trägerkonstruktion der KPH Wien/Krems ergebe.<sup>234</sup> Die Freiheit, die der\*die Einzelne sowohl in der Intensität als auch in der Art und Weise hat, wie er\*sie sich mit der Kirchlichkeit und Themen der Religionen auseinandersetzt, scheinen auch diejenigen, die dem Kirchlichen eher kritisch gegenüberstehen und das Religiöse im Alltag wenig wahrnehmen<sup>235</sup>, die Möglichkeit zu einer hohen Identifikation mit der Organisation zu geben. Am besten kann diese Ausrichtung wohl mit dem Begriff des »Raumes« beschrieben werden, der organisatorisch vorgehalten wird. Dieser Raum ist zum einen im Rahmen von Feierlichkeiten und Veranstaltungen gegeben, bei denen die Hochschulmitglieder zusammenkommen und sich über die gemeinsamen Inhalte begegnen, aber auch über die Möglichkeit, Kirchliches und Religiöses innerhalb der Organisation zu platzieren<sup>236</sup>. Diese »Frei-Räume« werden im Sinne von organisationalen Werten beschrieben, die prägender zu sein scheinen als die sichtbareren Zeichen, wie Besuche des Kardinals<sup>237</sup> oder die Örtlichkeiten in der Nähe des Doms<sup>238</sup> bzw. die kirchlichen Symbole wie Kreuze in den Räumlichkeiten der Hochschule und die Gottesdienste.<sup>239</sup>

Neben den Ansprüchen von außen an die Hochschule, eine Expert\*innenorganisation zu religiösen und interreligiösen Themen zu sein<sup>240</sup>, die aber auch die Balance zwischen ihrer kirchlichen Trägerschaft und ihren staatlichen Angestellten herstellen muss<sup>241</sup>, wird auch der Anspruch nach innen formuliert, dass die Mitglieder der Organisation sich doch im Klaren sein müssten, dass sie in einer Kirchlich-Pädagogischen Hochschule mit den Themen der Kirchlichkeit und Religion in Berührung kommen werden.<sup>242</sup>

Neben der oben genannten Freiheit, den Frei-Räumen und dem gemeinsamen Willen voneinander zu lernen, besteht offenbar ein Konsens über eine Wertebasis, die schwer formulierbar zu sein scheint:

»ich denke, wir haben so einen Konsens, was wir unter christlich verstehen, das ist schon dieses Mitmenschlich-sein oder als ..., als Mensch, als Mensch,

234 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 8, 21, 124 und 125.

235 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 10.

236 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 16, 22 und 87.

237 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 21 und 33.

238 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 21.

239 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 35 sowie Absatz 36-38.

240 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 17.

241 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 72-73.

242 Vgl. Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 125.

als Menschsein, ich kann es auch nicht anders definieren, also, was wir mit christlichen Werten genau meinen, Nächstenliebe vielleicht«<sup>243</sup>.

Der Gebrauch dieses Begriffs, der in dieser Form nicht im Leitbild genannt wird, zeigt, dass es tatsächlich ein implizites Werteverständnis geben muss.

#### 4.1.4 Exkurs im Exkurs – oder »was ist eigentlich Best Practice?«

Aus den Schilderungen zur KPH Wien/Krems wird deutlich, dass auch diese überkonfessionell getragene Hochschule in der Auseinandersetzung mit Wertemanagement vor Herausforderungen und Paradoxien steht. Gleichzeitig wird sie aber auch als Role Model<sup>244</sup> wahrgenommen.

Gerade innerhalb der EFQM-Community spielt der Best Practice-Gedanke eine große Rolle<sup>245</sup>. Der Grundgedanke dahinter ist nachvollziehbar: Das, was gut funktioniert wird mit anderen geteilt, um Lern- und Entwicklungsprozesse zu ermöglichen. Grundsätzlich stellt sich aber die Frage, wie der Best Practice-Status festgelegt wird. Dabei kann mit Luhmanns Sinndimensionen<sup>246</sup> davon ausgegangen werden, dass es für die Festlegung einer Best Practice mindestens drei Relationen braucht: die sachliche Relation, die soziale Relation und die zeitliche Relation<sup>247</sup>.

Mit der sachlichen Relation wird festgelegt, im Vergleich zu welcher Gesamtheit etwas als Best Practice beschrieben wird. Was also *im* Verhältnis steht, und was *außerhalb* der Verhältnisbetrachtung steht.

Mit der sozialen Relation entsteht die Frage, wer eine solche Festlegung vornimmt. Selbst wenn man von objektivierbaren Kriterien entlang eines vereinbarten Rasters ausgeht (und auch hier die Frage: Wer vereinbart diese?), nimmt ein\*e Beobachter\*in diese Zuordnung vor. Der Blick auf den\*die Beobachter\*in relativiert die Objektivität und setzt die Beobachtung und die daraufhin gezogenen Schlussfolgerungen wiederum in Relation zum\*zur Beobachter\*in selbst. Dabei sind auch unterschiedliche Beobachtungsperspektiven zu unterscheiden. Wenn zum Beispiel bestimmte Handlungsabläufe eines Unternehmens im Rahmen einer European-Quality-Award Vergabe als Best Practice ausgezeichnet werden, mögen sich die Beobachter\*innen der

243 Gruppeninterview KPH Wien/Krems. Absatz 85.

244 Vgl. Kapitel 4.1.3.9.

245 Vgl. z.B. Gouthier et al. 2016, S. 115ff.

246 Luhmann 1984, S. 112.

247 Vgl. auch Saake und Nassehi 2007, S. 235ff.

Jury mit den Beobachter\*innen der ausgezeichneten Organisation noch einig sein. Selbst Beobachter\*innen anderer Organisationen, die sich entlang des EFQM-Modells ausrichten, kommen über den gemeinsam gesetzten Referenzrahmen des EFQM-Modells (sachliche Dimension) im besten Falle zum selben Schluss. Beobachter\*innen aus einer Organisation, die nicht nach dem EFQM-Modell agiert, kommen unter Umständen aber zu anderen Einschätzungen ihrer Beobachtungen.

Die zeitliche Relation ist entscheidend für die Klärung der Frage, auf welchen Zeitabschnitt bezogen der Best Practice-Status zugestanden wird. Ein Best Practice von 2020 ist im Jahr 2021 vielleicht schon kein Best Practice mehr, sondern Standard oder sogar Bad Practice-Beispiel<sup>248</sup>.

So gesehen ist also ein Best Practice immer eine relative Bewertung von etwas. Um diese Bewertung treffen zu können braucht es eine Bezugsgröße. Diese Bezugsgröße kann aus dem konkreten Vergleich entstehen und im Sinne eines Rankings dazu führen, dass die\*der\*das Beste dieses Rankings als Best Practice bezeichnet wird. Oder aber, und hier wäre das EFQM-Modell zu verorten, es wird ein Bezug auf eine modellhafte Vorstellung davon, wie es im optimalsten Fall aussehen könnte, gesetzt. Dies könnte als eine Orientierung an einem Idealtypus beschrieben werden. Wie dieser Idealtypus entsteht und wer darüber entscheidet, was ein solcher Idealtypus ist, wäre mit denselben Fragen entlang der Sinndimensionen zu klären. Best Practice im Sinne des EFQM-Modells richtet sich also an einem Idealtyp (der Beschreibung des EFQM von Organisationen, die dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen<sup>249</sup>) aus, der wiederum in seiner Entstehung aus den Beobachtungen von Organisationen abgeleitet wurde, die als herausragend agierend wahrgenommen wurden, womit wieder die Zeitdimension zu beachten ist.

Luhmann schreibt, dass »die allgemeine Voraussetzung des Lernens [sei], dass die Organisation zwischen Erfolg und Misserfolg unterscheiden

248 So ist der Einsatz von Microsoft Office 365 im Oktober 2020 an Schulen in Baden-Württemberg zunächst als ein wegweisendes und datenschutzrechtlich geprüftes Pilotprojekt beschrieben worden (Vgl. <https://km-bw.de/Lde/startseite/service/2020+10+30+Gruenes+Licht+fuer+Microsoft+365-Piloten+als+Teil+der+Digitalen+Bildungsplattform>. Abgerufen am 25.07.2021) um dann, nicht mal ein Jahr später, als datenschutzrechtlich hoch bedenklich eingeordnet zu werden. (Vgl. <https://www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/lfdi-raet-aufgrund-hoher-datenschutzrechtlicher-risiken-von-der-nutzung-der-geprueften-version-von-microsoft-office-365-an-schulen-ab/>. Abgerufen am 25.07.2021)

249 Vgl. European Foundation for Quality Management 2019a.

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.