

# WIE SICH DIE ,STIMMEN DER PRAXIS' FÜR WIRKUNGSBETRACHTUNGEN NUTZBARMACHEN LASSEN

Reflexionsangebote einer interpretativen  
Wirkungsforschung für das Projekt ‚Lehre lotsen‘

Benjamin Ditzel



Aus einer Forschungsperspektive stellt ein Projekt wie ‚Lehre lotsen‘ ein komplexes Interaktionsgeschehen dar. Die Frage, welche Wirkung ein solches Projekt und die damit verbundenen Interventionen in das Handlungsgeschehen von Studium und Lehre haben, ist nicht leicht zu beantworten. Das wird in diesem Beitrag ausgehend von Herausforderungen gezeigt, vor denen Analysen der Evaluations- und Wirkungsforschung grundsätzlich stehen. Ausgehend von einer qualitativ-interpretativen Forschungsperspektive und basierend auf einem multiperspektivischen Forschungsdesign wird am Beispiel des Forschungsprojekts *WirQung* und exemplarisch für den Gegenstandsbereich des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre herausgearbeitet, zu welchen Einsichten eine Wirkungsbetrachtung komplexer Interaktionsgeschehen kommen kann, wenn die ‚Stimmen der Praxis‘, die Perspektiven der lokal handelnden Akteure zum Ausgangspunkt einer wissenschaftlich fundierten

Wirkungsbetrachtung gemacht werden. Der Fokus einer solchen Wirkungsbetrachtung richtet sich auf das Rekonstruieren unterschiedlicher Bedeutungszuschreibungen und wie diese zustande kommen. Darüber lässt sich ein Verständnis dafür entwickeln, wie Interventionen in komplexen Interaktionsgeschehen wirken.

## 1 EINLEITUNG

Die HAW Hamburg hat neben *StuFHe* (siehe Beitrag auf S. 141) mit einem weiteren Begleitforschungsprojekt kooperiert: dem Projekt *WirQung: Die Organisation des Qualitätsmanagements – Wirkmechanismen und Wirksamkeit organisationaler Ansätze in Studium und Lehre*. Ausgehend von den Hochschulreformen und der damit verbundenen Implementierung von Praktiken des Qualitätsmanagements (QM) setzen sich das Forschungsprojekt und die darauf aufbauenden For-

schungsarbeiten des Autors damit auseinander, wie sich managerielle Ideen von Steuerung in der organisationalen Praxis manifestieren, also wie sie auf das Denken und Handeln der Akteure in den Hochschulen wirken. Dies wird am Beispiel des QM von Studium und Lehre in den Blick genommen, wie es im Rahmen des Qualitätspakts Lehre an zahlreichen Hochschulen – so auch an der HAW Hamburg – gefördert und ausgebaut wurde. Das Forschungsprojekt wurde von Oktober 2014 bis Januar 2018 an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms ‚Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre‘ gefördert.

Im Zuge der Kooperation zwischen HAW Hamburg und dem Forschungsprojekt WirQung wurden qualitative Interviews mit unterschiedlichen Personen durchgeführt. Befragt wurden Mitarbeiter\*innen des zentralen und dezentralen QM, der Hochschuldidaktik, Akteure der Hochschul- und Fakultätsleitung sowie Lehrende in unterschiedlichen Funktionen. Darüber hinaus haben sowohl Akteure des QM wie auch Lehrende – gemeinsam mit Personen anderer Hochschulen – an sogenannten Fokusgruppen-Workshops teilgenommen (vgl. zum Forschungsdesign Abschnitt 4). Erste empirische Ergebnisse wurden im Rahmen des Dies Academicus 2016 an der HAW Hamburg in zwei Workshops vorgestellt und diskutiert.

Abstrahiert vom exemplarischen Untersuchungsgegenstand des QM als Steuerungspraxis richtet sich das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts WirQung darauf, nicht nur zu verstehen, wie Interventionen (wie z. B. die Implementierung eines QM-Systems) in einem komplexen Handlungsgeschehen (wie z. B. dem Bereich Studium und Lehre) wirken, sondern auch, wie dabei methodisch vorgegangen werden kann, um der Komplexität und Ambiguität des Handlungskontextes in adäquater Weise zu begegnen.

Gegenstand dieses Beitrags ist es, das Forschungsprojekt WirQung, seinen Forschungszugang sowie ausgewählte empirische und theoretische Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit managerieller Interventionen in den

Bereich Studium und Lehre vorzustellen. Dabei wird ein besonderer Fokus darauf gerichtet, welche Implikationen sowohl eine interpretative Forschungsperspektive (vgl. Abschnitt 3) als auch die auf dieser Basis gewonnenen Forschungserkenntnisse (vgl. Abschnitt 4) haben können für eine Betrachtung der Effekte des Qualitätspakt-Lehre-Projekts ‚Lehre lotsen‘ der HAW Hamburg. Da das Forschungsprojekt nicht darauf abzielte, das QM der HAW Hamburg im Sinne einer klassischen Wirkungsbetrachtung zu analysieren, sondern allgemeiner zum Verstehen der komplexen Wirkungsweise von Steuerungsinterventionen am Beispiel des QM von Studium und Lehre beizutragen, soll es hier schwerpunktmäßig darum gehen, einen möglichen Beitrag einer interpretativen Forschungsperspektive für eine Wirkungsbetrachtung und damit für einen Blick auf mögliche Effekte eines groß angelegten Veränderungsprojektes wie ‚Lehre lotsen‘ zu thematisieren.

In Abschnitt 2 wird zunächst diskutiert, was es bedeuten kann, die Wirkung und Wirksamkeit von Interventionen – als die ein komplexes Vorhaben wie das Projekt ‚Lehre lotsen‘ aus einer Forschungsperspektive auch verstanden werden kann – aus einer qualitativ-interpretativen Perspektive in den Blick zu nehmen. Ausgangspunkt dafür ist ein kursorischer Blick auf Herausforderungen einer klassischen Wirkungsforschung. In Abschnitt 3 werden Eckpunkte einer interpretativen Forschungsperspektive für Wirkungsanalysen skizziert. In Abschnitt 4 werden das qualitativ-explorative Forschungsdesign sowie wesentliche Erkenntnisse des Forschungsprojekts hinsichtlich der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von Interventionen in das Handlungsgeschehen von Studium und Lehre am Beispiel von QM vorgestellt. In Abschnitt 5 wird schließlich darauf eingegangen, welche Implikationen die Perspektive einer interpretativen Wirkungsforschung und die Erkenntnisse aus dem Projekt WirQung für eine Auseinandersetzung mit der Wirkung von ‚Lehre lotsen‘ haben könnte.

## 2 THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZU HERAUSFORDERUNGEN EINER WIRKUNGSANALYSE

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Frage danach, wie sich die Wirkung und Wirksamkeit von Interventionen analysieren lassen. Den primären Bezugspunkt für eine solche Betrachtung liefert die Evaluations- und Wirkungsforschung. Deren Erkenntnisinteresse richtet sich darauf, „*welche Wirkungen durch gezielte Interventionen unter gegebenen Rahmenbedingungen*“ erreicht werden (Stockmann/Meyer 2014, S. 21). Mit dem Begriff der ‚Intervention‘ wird der Blick auf zu evaluierende Programme, Projekte, Instrumente, Strategien oder Maßnahmen gerichtet. Hinsichtlich der Ergebnisseite wird in der Regel zwischen erbrachten Leistungen (Output), Zielerreichung (Outcome) und Wirkung (Impact) differenziert (ebd., S. 70; Wachsmuth/Hense 2016, S. 81). Gleichwohl soll im Folgenden allgemeiner von Wirkung gesprochen werden, wenn es darum geht, welche Effekte die zu untersuchenden Interventionen hervorbringen.

In einem ersten Schritt geht es in einer solchen Wirkungsanalyse darum – zumindest aus der Perspektive eines quantitativen Forschungszugangs –, beobachtbare Veränderungen als Effekte auf z. B. die Qualität von Studium und Lehre zu identifizieren. In einem zweiten Schritt der Wirkungsanalyse geht es darum, die beobachteten Effekte entsprechenden Interven-

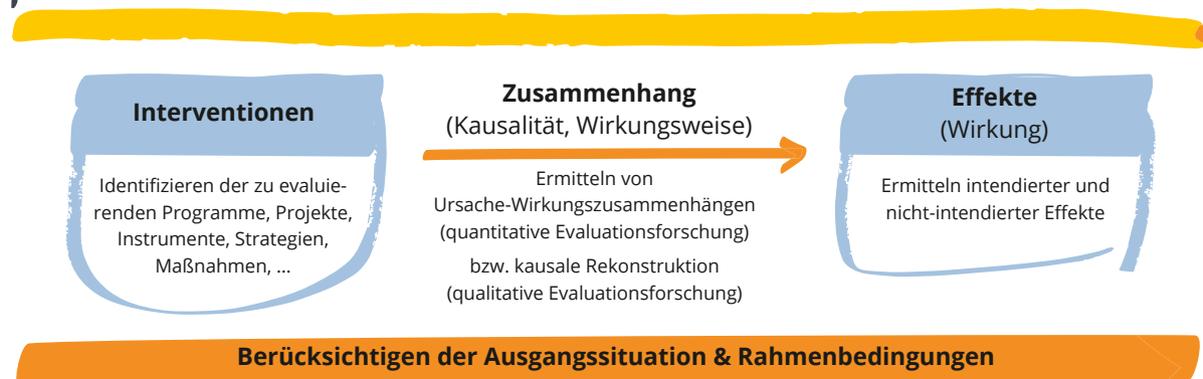
tionen zuzuordnen, in der Literatur wird auch von Attribution gesprochen. In Abbildung 1 werden das grundsätzliche Erkenntnisinteresse und die wesentlichen Dimensionen der Evaluations- und Wirkungsforschung schematisch in Form eines generischen Wirkmodells zusammengefasst.

Dabei zeigen sich, insbesondere in der Auseinandersetzung mit Interventionen im Bereich Studium und Lehre, unterschiedliche Herausforderungen, vor denen Wirkungsanalysen insgesamt stehen. Diese beziehen sich erstens auf das Ermitteln von Effekten (vgl. Abschnitt 2.1), zweitens auf das Identifizieren von Ursache-Wirkungszusammenhängen (vgl. Abschnitt 2.2) und drittens auf die grundsätzliche Frage, inwiefern Interventionen überhaupt gezielte Veränderungen der sozialen Handlungspraxis bewirken können (vgl. Abschnitt 2.3).

### 2.1 Bezugspunkte der Bewertung von Wirkung und Wirksamkeit

Eine erste methodisch-erkenntnistheoretische Herausforderung bezieht sich darauf, wie Effekte einer Intervention (objektiv) ermittelt werden können. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, was (potentielle) Effekte einer Intervention sind, sondern auch, was genau eine Intervention ausmacht und welche Effekte damit bewirkt werden sollen. In der Evaluations- und Wirkungsforschung überwiegen quantitative

**ABB. 1** Erkenntnisinteresse und Dimensionen der Evaluations- und Wirkungsforschung, eigene Darstellung



Ansätze, die bereits zum Zeitpunkt der Konzeption von Erhebungsverfahren ein fundiertes Wissen über den Untersuchungsgegenstand erfordern. Die zu untersuchenden Interventionen, der relevante Handlungskontext sowie die zu beurteilenden Effekte müssen sich präzise beschreiben lassen, damit sie mit standardisierten Methoden/Fragebögen erhoben werden können. Doch können diese Anforderungen an das Forschungsdesign in komplexen Interaktionsgeschehen wie dem Bereich Studium und Lehre als erfüllt angesehen werden?

In der Literatur zur Evaluation von Studium und Lehre wird diese Frage kontrovers diskutiert. Denn bereits die Qualität der Lehre stellt ein multiperspektivisches, komplexes Konstrukt dar (*Carstensen/Hofmann 2004; Harvey/Green 1993*), das für eine empirische Abbildung über bestimmte Indikatoren zu operationalisieren ist (*Schüßler 2012, S. 56*). Eine solche quantifizierende Abbildung bedeutet eine Abstraktion, Verdichtung und Komplexitätsreduktion (*Power 2004*). Dadurch wird eine spezifische Sichtbarkeit hergestellt, die bestimmte Dinge hervorhebt und andere im Verborgenen lässt (*Espeland/Lom 2015; Hopwood 1990*). Und noch schwieriger verhält es sich mit dem Ermitteln von Effekten auf organisationale Zusammenhänge, insbesondere solche, die sich jenseits formaler Strukturen und Prozesse auf eine Veränderung des Denkens und Handelns der Akteure beziehen. Denn aus sozial-konstruktivistischer Perspektive existiert organisationale Wirklichkeit nicht jenseits subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen (ob individuell oder kollektiv) und allenfalls in Form sozial konstruierter Normen, Interpretationsmuster und Entscheidungsprämissen (*Berger/Luckmann 1969; Patzelt 2012*). Damit aber gilt auch für Effekte auf die ‚Organisation‘ bzw. auf das Denken und Handeln der Akteure – mehr noch als für die Qualität selbst –, dass sie sich nur schwer eindeutig und objektiv definieren und feststellen lassen.

Wenn sich aber der Untersuchungsgegenstand, die Kontextbedingungen und die zu untersuchenden Effekte einer eindeutigen Definition entziehen, stellt sich insbesondere für quantitative Forschungsansätze die Frage, woher die für die Wirkungsanalyse erforderlichen Bewertungsmaßstäbe kommen. Denn jede

Form einer (quantitativen) Wirkungsmessung bedarf eines zuvor festgelegten Bewertungskriteriums (*Kardorff/Schönberger 2010, S. 268; Wolbring 2016, S. 58*). Ein Ausweg wird in relativen Qualitätsdefinitionen gesucht (*Kromrey 2006, S. 253*). Für eine Bewertung der Effekte und Wirksamkeit von Interventionen wird dazu auf unterschiedliche Formen des Vergleichs zurückgegriffen, wie Vorher-Nachher-Vergleiche, Vergleiche zwischen Zielsetzung und Zielerreichung, Vergleiche mit normativen Standards oder Vergleiche mit anderen Interventionen oder Handlungskontexten (*Schmidt 2010b*).

Dabei gilt, dass es einer normativen Setzung bedarf, wer diese Bewertung vornimmt, anhand welcher Kriterien bzw. Vergleichsmaßstäbe sie erfolgt und wer legitimiert ist, diese zu definieren. Indem sich die Untersuchungen zu den Effekten von Interventionen an den genannten Vergleichsrahmen orientieren bzw. sich auf die Sichtweise der für die Intervention (Auftraggebende) respektive die Wirkungsanalyse (Beobachtende) verantwortlichen Akteure fokussieren, bleiben sie in der Regel innerhalb der Denklogik der untersuchten Systeme bzw. der beteiligten Akteure verhaftet. Die Perspektive der handelnden Akteure (Beobachtete) bleibt weitgehend unberücksichtigt bzw. wird über standardisierte Erhebungen in der Logik der Auftraggebenden bzw. Beobachtenden erhoben. Dabei müssen Ziele und Standards als Bezugspunkte der Bewertung und als die Wirkungsanalyse leitende Grundannahmen nicht mit denen der ‚Beforschten‘ übereinstimmen.

Feste Kategorien wie Ziele, Standards oder definierte Vergleichsgrößen „gefährden ... den Erkenntnisertrag, weil die damit vorgegebenen Begriffe nicht mit den Interpretationskategorien der Beforschten korrespondieren“ müssen (*Tietgens 1986, S. 22*). Damit verbunden ist in der Literatur zur Evaluations- und Wirkungsforschung ein normativer Bias zu beobachten, bei dem „grundsätzlich von der Sinnhaftigkeit und entsprechend positiven Wirkungen von Maßnahmen ausgegangen wird“, so dass nicht-intendierte Effekte nur selten in den Blick geraten (*Schmidt 2010a, S. 27*). Aspekte jenseits der Logik der zu untersuchenden Intervention und der zugrunde liegenden Handlungstheorien befinden sich damit außerhalb des Radars der Wirkungsanalyse, so

dass insbesondere kritischere Sichtweisen selten zu finden sind. Die zugrunde liegenden Bewertungsmaßstäbe bleiben somit unhinterfragt (Schüßler 2012, S. 57).

Doch was bedeuten diese Erkenntnisse für die Forschungsmethodik? Wenn für eine Wirkungsanalyse die subjektive Perspektive der handelnden Akteure von Belang ist und sich die Interpretations- und Handlungsmuster als das Handeln der Akteure beeinflussende Faktoren nur rekonstruktiv, interpretierend erschließen lassen (Froschauer et al. 2009; Vogd 2009), dann sind es genau diese unterschiedlichen Perspektiven, die ‚Stimmen der Praxis‘, die es mit geeigneten Methoden einzufangen, zu analysieren, zu systematisieren und zu abstrahieren gilt. Methodisch leitet sich daraus die Notwendigkeit eines qualitativ-explorativen Forschungsdesigns ab, wie es am Beispiel des Forschungsprojekts WirQung in Abschnitt 4 exemplarisch vorgestellt wird. Ein solches erlaubt einen tiefen Einblick, wie die handelnden Akteure mit den implementierten Systemen, Strukturen, Prozessen und Instrumenten umgehen. Der Blick wird damit für die vielfältigen Sichtweisen unterschiedlicher Akteure und die Dynamiken sozialer Interaktions- und Interpretationsprozesse geöffnet, die sich mit Weick (1995) auch als Sensemaking bezeichnen lassen.

## 2.2 Verstehen der Wirkungsweise

Selbst wenn Effekte ermittelt werden können, liegt zweitens eine weitere methodisch-erkenntnistheoretische Herausforderung darin, diese Effekte spezifischen Interventionen im Sinne eindeutiger Ursache-Wirkungsbeziehungen zuzuordnen. Denn in der Regel wirken sehr unterschiedliche Interventionen und Faktoren gleichzeitig, so dass sich der Einfluss einzelner Interventionen auf die gemessenen Effekte nicht von dem anderer Interventionen separieren lässt, wie in der Literatur beispielsweise für Praktiken des QM festgestellt wird (Stensaker 2003, S. 153; Westerheijden et al. 2006, S. 15). Auch scheint es nicht immer möglich, Ursache und Wirkung, insbesondere bezogen auf organisationale Dynamiken, eindeutig auseinander zu halten, weswegen eher von zirkulären Ursache-Wirkungszusammenhängen bzw. von ‚Kausalschleifen‘ auszugehen ist (Weick 1985, S. 106ff.).

Die Frage, inwieweit sich beobachtete Veränderungen bzw. Effekte eindeutig einer zu evaluierenden Intervention bzw. Maßnahme zuordnen lassen, wird in der Evaluations- und Wirkungsforschung auch als ‚attribution problem‘ diskutiert (Altfeld et al. 2015; Caspari 2009). Eine weit verbreitete Antwort auf diese Frage findet sich in objektivistisch-quantitativ ausgerichteten Forschungsansätzen, die den Weg über einen Vergleich mit dem ‚Kontrafaktischen‘ wählen. Über ein (meist quantitativ) aufwändiges Forschungsdesign mit Kontrollgruppen und Vorher-Nachher-Vergleichen geht es darum, ob ein Effekt auch ohne eine bestimmte Maßnahme eingetreten wäre (Caspari 2009, S. 190ff.). Die Qualität der Methoden und der erhobenen Daten wird damit zur ‚Schlüsselfrage‘ (Pohlenz 2009). Altfeld et al. (2015, S. 58) kommen für Programmevaluationen im Hochschulkontext, wie sie sich beispielsweise auf den Qualitäts-pakt Lehre beziehen, zu dem Schluss, dass derartige Forschungsdesigns nicht zu realisieren sind und eine ‚monokausale Zuordenbarkeit von Wirkungen nahezu unmöglich erscheint‘. Wie Interventionen wirken und welche Ursache-Wirkungszusammenhänge zugrunde liegen, bleibe daher häufig in einer Black Box.

Eine Möglichkeit, dem ‚attribution problem‘ zu begegnen und den Blick stärker in die Black Box der Wirkungsweise von Interventionen zu richten wird darin gesehen, zumindest ‚eine Annäherung an Wirkungen und deren Plausibilisierung‘ anzustreben (ebd., S. 56). Eine solche Wirkungsannäherung könne – ausgehend von Überlegungen zu einer ‚theoriegeleiteten Evaluation‘ (Chen/Rossi 1983; Wachsmuth/Hense 2016) – darüber erfolgen, dass das Indikatorensystem quantitativer Erhebungen modell- bzw. theoriegeleitet entwickelt, die ‚Multikausalität‘ des Handlungskontextes berücksichtigt und unterschiedliche methodische Zugänge gewählt werden (Altfeld et al. 2015, S. 59). Insbesondere für schwer zu erschließende Zusammenhänge bieten sich dabei qualitative Verfahren an, wobei sie im Sinne einer ‚theoriegeleiteten Evaluation‘ insbesondere dazu dienen, den Ausgangspunkt für eine quantitative Erhebung zu schaffen.

Noch grundlegender werden qualitative Verfahren aus einer interpretativen Perspektive befürwortet. Wie für die Ermittlung von Effekten bereits thematisiert, geht es darum, die Vielschichtigkeit der Interaktionen und Inter-

pretationen und damit die Subjektivität der Wirklichkeitskonstruktionen in den Blick zu nehmen. Für einen solchen Forschungszugang spricht Mayntz (2002, 2009, S. 83ff.) von ‚kausaler Rekonstruktion‘. Ziel sei es, Kausalzusammenhänge „auf der Basis einer möglichst breiten Erfassung der an der ‚Bewirkung einer Wirkung‘ beteiligten situativen Gegebenheiten und Handlungen“ (Mayntz 2009, S. 85) zu identifizieren. Dabei werden „nicht Abstraktion und maximale Vereinfachung, sondern Konkretisierung und hinreichende Komplexität der Erklärung“ (Mayntz 2002, S. 13) gesucht. Eine solche Analyse setzt nicht nur qualitativ-explorative Verfahren der Datenerhebung und -auswertung voraus, sondern erfordert auch, die Aufmerksamkeit eher auf den Einzelfall zu richten und „Detailkenntnis über den Untersuchungsgegenstand“ (ebd., S. 14) zu erlangen. An die Stelle von Kausalanalysen zur Ermittlung von Ursache-Wirkungszusammenhängen tritt auf der Grundlage qualitativer Forschungsdesigns die ‚kausale Rekonstruktion‘ eines komplexen Wirkgeschehens. Damit richtet sich die Aufmerksamkeit stärker auf die Wirkungsweise, also die Art und Weise, wie Interventionen wirken, welche Wirkdynamiken also im Zuge von Interaktions- und Interpretationsprozessen entstehen und welche Wirkannahmen dem Handeln der Akteure (implizit) zugrunde liegen.

Erkenntnisse einer ‚interpretativen‘ Wirkungsfor-schung weisen am Beispiel des QM an Hochschulen darauf hin, dass durch unterschiedliche Akteure und Akteursgruppen mitunter sehr vielfältige Sichtweisen auf Qualität, auf deren Sicherung bzw. Weiterentwicklung gerichtete Interventionen und deren Effekte existieren (Vettori/Lueger 2011), dass formale Interventionen im Zuge des Implementierungsprozesses unterschiedlich interpretiert und damit aus- und umgedeutet werden (Newton 2002; Trowler 1997) und dass damit die Wirkung und Wirksamkeit nicht nur unterschiedlich eingeschätzt wird, sondern dass dabei auch sehr unterschiedliche Denkmodelle zu den Interventionen und dem Handlungskontext eine Rolle spielen (Ditzel 2017a). Für die Forschungsmethodologie einer Wirkungsanalyse bedeuten diese Erkenntnisse, dass, wie bereits mit qualitativ-rekonstruktiven Forschungsdesigns deutlich wurde, eine grundlegende Bezugnahme auf die subjektiven Zuschreibungen durch die handelnden Akteure (Ditzel 2019b) an Bedeutung gewinnt. Gleichzeitig stellt sich aus methodisch-

erkenntnistheoretischer Perspektive die Frage, was Wirkung und Wirksamkeit von Interventionen jenseits einer objektiven Feststellung bedeuten und wie subjektive Zuschreibungen der handelnden Akteure zu Effekten und zur Wirksamkeit zustande kommen und theoretisierend einzuordnen sind, um damit ein Verständnis hinsichtlich der Wirkungsweise von Interventionen zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund werden in Abschnitt 3 ausgehend vom aus der Organisationsforschung stammenden Sensemaking-Ansatz (Weick 1985, 1995, 2009) Eckpunkte einer interpretativen Forschungsperspektive für Wirkungsbetrachtungen vorgestellt, mit der sich subjektive Perspektiven auf Wirkung und Wirksamkeit als Wirksamkeitszuschreibungen konzeptualisieren und die Bedingungen für deren Entstehen untersuchen lassen.

### 2.3 Möglichkeiten und Grenzen von gezielten Interventionen

Drittens wird aus einer konzeptionell-theoretischen Perspektive der Blick auf die grundsätzlichen Möglichkeiten und Grenzen von gezielten Interventionen im Kontext von Studium und Lehre im Besonderen sowie von organisationalen Interaktionsprozessen im Allgemeinen gerichtet. Während es mit den beiden zuvor thematisierten Herausforderungen darum ging, wie sich Effekte und Wirksamkeit erheben (vgl. Abschnitt 2.1) und die Wirkungsweise von Interventionen verstehen (vgl. Abschnitt 2.1) lassen, geht es hier nun darum, inwiefern überhaupt davon ausgegangen werden kann, dass Interventionen gezielt wirken. Dies ist ein Aspekt, auf den in der Evaluations- und Wirkungsforschung bislang wenig eingegangen wird.

Überlegungen hierzu werden seit den ersten Versuchen, Ideen des Managements auf Hochschulen zu übertragen bzw. die Hochschulpraxis gezielt zu verändern, in der Literatur zum Hochschulmanagement thematisiert. Angesichts des spezifischen Kontextes von ‚Hochschule‘ bzw. ‚Qualität von Studium und Lehre‘ existieren sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was steuernde Interventionen bedeuten, wie sie realisiert werden können und inwiefern (managerielle) Interventionen überhaupt dazu geeignet sind, definierte Ziele zu erreichen und das Handeln der Akteure in einem deterministischen Sinne zu beeinflussen.

Auf der einen Seite wird im Narrativ des Reform-Diskurses davon ausgegangen, dass die Hochschulen die Verantwortung für die Entstehung von Qualität stärker selbst übernehmen müssen, um handlungsfähig zu sein. Im Gegenzug zur damit verbundenen institutionellen Autonomie werden die Hochschulen zunehmend rechenschaftspflichtig gemacht bezüglich der erbrachten bzw. zu erbringenden Leistungen und bezüglich der Verwendung von Ressourcen. Dies wird auch unter dem Begriff der ‚Accountability‘ diskutiert. Im Anschluss an Ideen des New Public Management (Hood 1991, 1995) wird mit einem gewissen Steuerungsoptimismus davon ausgegangen, dass die Hochschulen das Handeln ihrer Mitglieder gezielt beeinflussen bzw. steuern können – und müssen. Unter dem Begriff der Managerialisierung hat sich die Leitidee einer ‚gesteuerten Hochschule‘ herausgebildet. Üblicherweise wird aus dieser manageriellen Perspektive die ‚spezifische‘ Organisationsform der Hochschule (Musselin 2007), die den Blick auf die Autonomie der Expert\*innen (Mintzberg 1983; Pellert 1999), die lose Kopplung der Organisationseinheiten (Weick 1976) sowie das ‚eigentümliche‘ Entscheidungsverhalten (Cohen et al. 1972) richtet, als Defizitbeschreibung gelesen. Diese ‚Eigenarten‘ gelte es durch das Etablieren von Managementpraktiken und -instrumenten im Sinne einer ‚complete organization‘ (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000) zu überwinden.

Was aus der gestalterischen Perspektive der Hochschulsteuerung als wünschenswert erscheint, stellt sich mit Blick auf Erkenntnisse der Hochschul- sowie der Organisations- und Managementforschung als durchaus voraussetzungsvoll dar. Denn dort finden sich andere Lesarten der ‚spezifischen‘ Organisationsform. In der Organisationsforschung hat die Auseinandersetzung mit den genannten Organisationsmetaphern wesentlich dazu beigetragen, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Organisieren unter Aspekten von Komplexität, Unsicherheit und Ambiguität möglich ist (Weick 1985, 1995). Dabei wird z. B. auf die Grenzen einer hierarchischen und deterministischen Steuerung (Baecker 2003; Schreyögg 1991; Willke 1989) oder auf die Nebeneffekte quantifizierender Steuerungspraktiken (Messner et al. 2007; Miller 1994) hingewiesen. In der Literatur zum Hochschulmanagement führt die Bezugnahme auf Arbeiten der

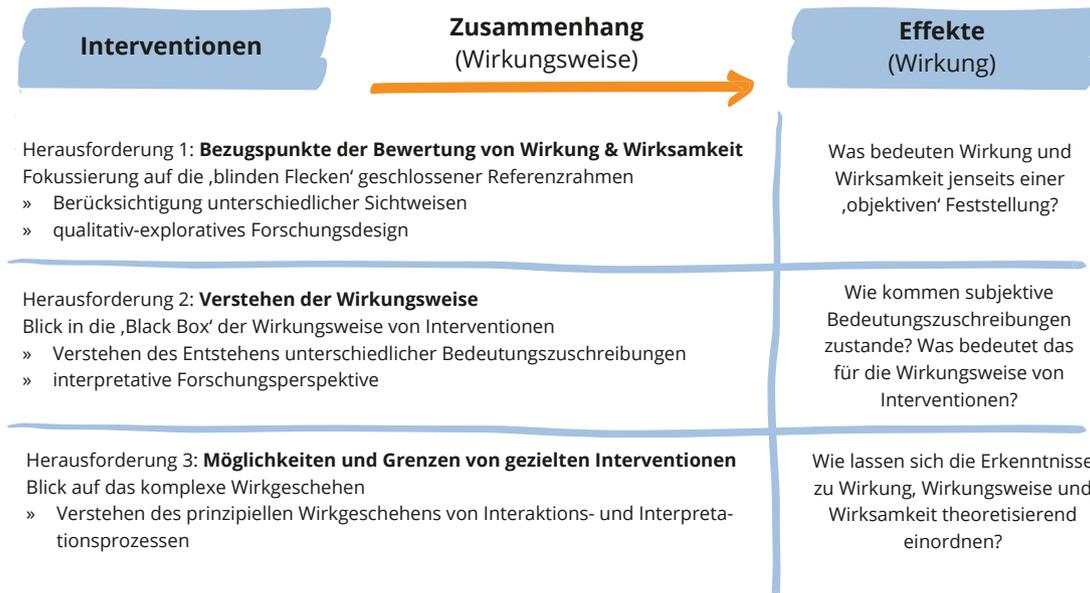
Organisationsforschung dazu, Zweifel zu artikulieren, inwiefern sich managerielle Steuerungsideen tatsächlich realisieren lassen (Ditzel 2015; Laske/Meister-Scheytt 2003). Immer wieder wird die Frage gestellt, ob und wie sich Hochschulen steuern lassen (Krücken 2008; Minssen/Wilkesmann 2003), ohne dass sich bisher ein allgemein anerkanntes Verständnis für ‚hochschuladäquate‘ Formen der Steuerung abzeichnen würde. Arbeiten der Governance-Forschung zeigen, dass die mit den Reformen erhofften Effekte deutlich geringer ausfallen als erwartet, ganz ausbleiben oder dass sich nicht-intendierte bzw. kontra-produktive Effekte beobachten lassen (vgl. z. B. Hüther/Krücken 2016, S. 144ff.). In der QM-bezogenen Wirkungsforschung steht angesichts konzeptioneller Betrachtungen bis heute weniger die Wirksamkeit als vielmehr die ‚Unwirksamkeit‘ (Seyfried/Pohlentz 2017, S. 96) der Interventionen im Fokus.

Auch hier stellt sich die Frage, was die vorangegangenen Überlegungen für Wirkungsbetrachtungen bedeuten. Während die oben diskutierten methodisch-erkenntnistheoretischen Herausforderungen deutlich gemacht haben, dass es erstens eines qualitativ-explorativen Forschungsdesigns zur Rekonstruktion subjektiver Handlungstheorien (vgl. Abschnitt 4) und zweitens einer diese theoretisierend einordnenden interpretativen Forschungsperspektive (vgl. Abschnitt 3) bedarf, wird mit den konzeptionell-theoretischen Herausforderungen der Blick dafür sensibilisiert, in welcher Form überhaupt Einfluss auf das Handeln der in der Hochschule agierenden Akteure genommen werden kann. Es geht also nicht nur darum, wie die Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit sozialer Interventionen erhoben und die Ergebnisse interpretiert werden können, sondern auch darum, ob und wie sich die Wirkung der Interventionen überhaupt entfalten kann. Dazu braucht es ein Verständnis von Organisation, Steuerung und Wirkung, das sensibel ist für den spezifischen Handlungskontext sowie die Bedeutung von Selbstorganisations- und Interpretationsprozessen.

In Abbildung 2 werden die drei Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Themen und Fragestellungen noch einmal zusammengefasst.



Herausforderungen einer Wirkungsanalyse komplexer Interventionen, eigene Darstellung



### 3 ECKPUNKTE DER FORSCHUNGSMETHODOLOGIE EINER INTERPRETATIVEN WIRKUNGSFORSCHUNG

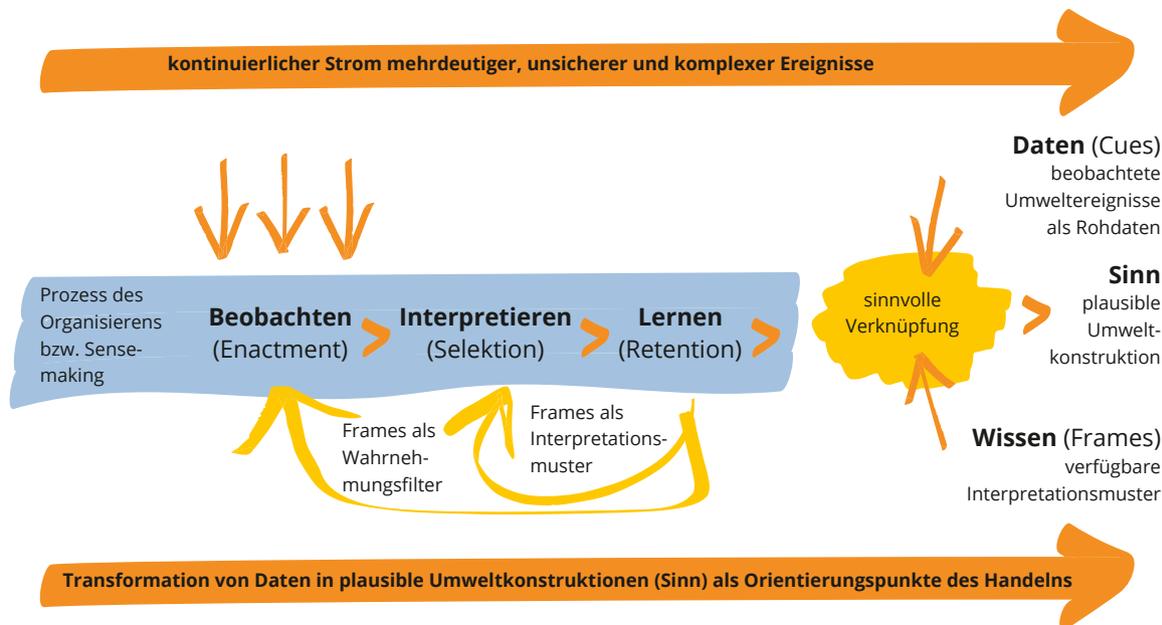
Ausgehend von den Überlegungen zu grundlegenden methodisch-erkenntnistheoretischen sowie konzeptionell-theoretischen Herausforderungen von Wirkungsanalysen in Abschnitt 2 werden in diesem Abschnitt Eckpunkte einer interpretativen Forschungsperspektive vorgestellt. Als theoretisch-methodologischer Ausgangspunkt wird dazu auf einen in der interpretativen Organisationsforschung verbreiteten Theorieansatz zurückgegriffen: die Sensemaking-Perspektive (Weick 1985, 1995, 2009).

Unter dem Begriff des ‚Organisierens‘ bzw. ‚Sense-making‘ geht Weick zunächst der Frage nach, wie Individuen und Organisationen mit der sie umgebenden Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Kom-

plexität umgehen. Um den kontinuierlichen Ereignisstrom auf ein kognitiv verarbeitbares Maß zu reduzieren, bringen sie, so die Annahme, Ordnung in das Chaos. Aus der Fülle kontingenter, beobachtbarer Ereignisse werden einzelne als relevant erscheinende Eindrücke, Hinweise, Aspekte – Weick spricht von *Cues* – als ‚Rohdaten‘ für sinnprozessierende Prozesse des Organisierens bzw. Sense-making herausgegriffen. Die Aufmerksamkeit wird auf diese Daten gerichtet und sie werden in eigene kognitive Prozesse des Interpretierens, Verstehens und Lernens eingeklammert. Ziel ist es, die Umwelt und das eigene Handeln in dieser Umwelt verstehbar zu machen und damit Handlungsfähigkeit angesichts von Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Komplexität herzustellen. Die einzelnen Phasen des Organisierens/Sense-making werden nachfolgend kurz beschrieben und sind schematisch in Abbildung 3 dargestellt.



Zirkulärer Prozess des Organisierens bzw. Sensemaking, eigene Darstellung in Anlehnung an Weick (1985, S. 193) und Weick et al. (2005, S. 414)



**Beobachten/Enactment:** Der Prozess des Bemerkens und Einklammersns, den Weick als *Enactment* bezeichnet und der sich auch als Beobachten des Handlungsgeschehens verstehen lässt, führt dazu, dass Umwelt nicht etwas ist, das objektiv, unabhängig von der Beobachterin oder vom Beobachter gegeben ist und auf das nur reagiert wird. Vielmehr erfinden/konstruieren sich die handelnden Akteure ihr eigenes Bild, indem sie einzelne Aspekte als relevant erachten, andere nicht. Damit zwingen sie dem Ereignisstrom eine eigene Ordnung auf. Dies erlaubt es, die Mehrdeutigkeit und Komplexität der Umwelt zu reduzieren, die herausgegriffenen Eindrücke nach eigenen Interpretationsschablonen zu verarbeiten und als Basis weiterer Handlungen zu verwenden, die als plausibel erscheinen.

**Interpretieren/Selektion:** Es folgen Prozesse des Interpretierens und Verstehens, die Weick als *Selektion* bezeichnet. Es wird versucht, den bemerkten Aspekten einen Sinn aufzuerlegen. Dabei spielen kognitive Denkmuster, sogenannte *Frames* eine Rolle, in denen Interpretations- und Handlungsmuster gespeichert sind, die sich in der Vergangenheit

bewährt haben. Diese stellen das (implizit oder explizit) verfügbare Wissen dar. Indem aktuell aus dem Erlebensstrom herausgegriffene Ereignisse in Relation gesetzt werden, mit *Frames* als zur Verfügung stehenden Interpretationsmustern, wird Sinn konstruiert. Auf diese Weise werden Bezugsrahmen gefunden, innerhalb derer beobachtete Ereignisse bzw. Daten eine Bedeutung erhalten.

**Lernen/Retention:** Die dritte, von Weick als *Retention* bezeichnete Phase dient dazu, die gefundenen Wirklichkeitskonstruktionen für zukünftiges Handeln verfügbar zu machen, was sich auch als Lernen bezeichnen lässt. Das auf diese Weise verfügbar gemachte Wissen dient in Form von Sinnkonstruktionen der Orientierung des eigenen Handelns. Gleichzeitig wirkt es auf zukünftige Prozesse des Beobachtens und Interpretierens zurück, indem es sowohl das Beobachten von Daten im Sinne eines Wahrnehmungsfilters als auch deren Verknüpfung mit verfügbarem Wissen zu neuen Sinnkonstruktionen im Sinne von Referenzpunkten möglicher Interpretationen beeinflusst.

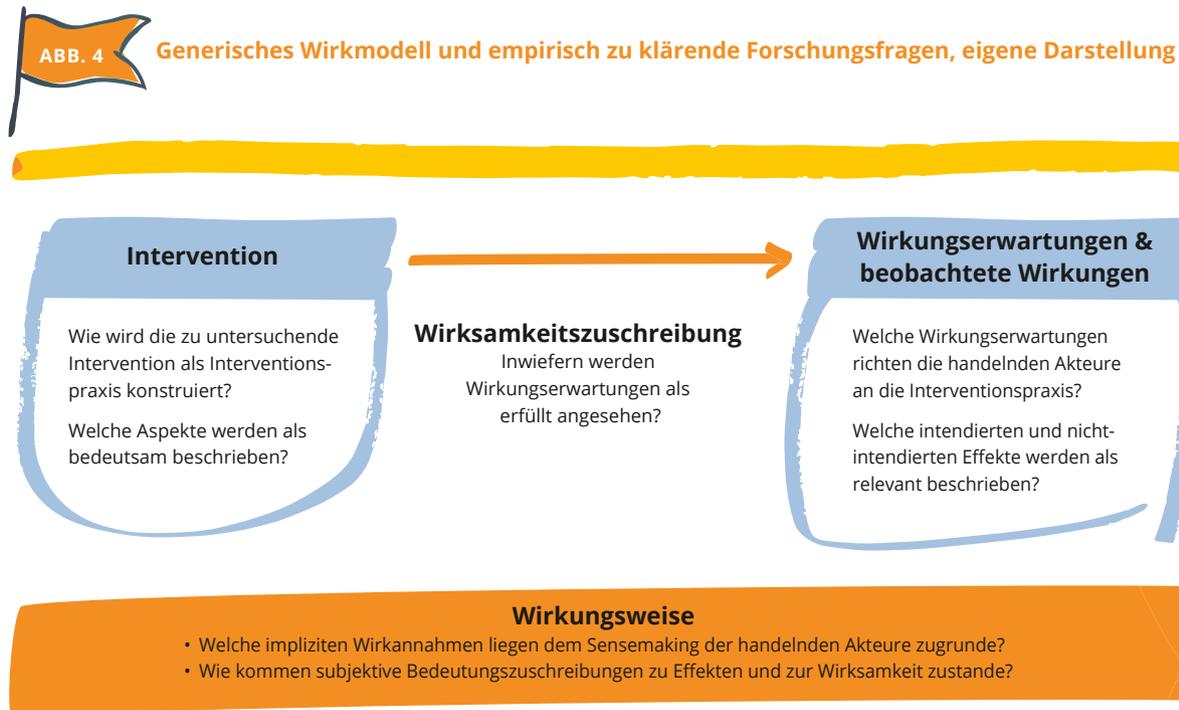
Den Sensemaking-Ansatz als Forschungsperspektive heranzuziehen, hat weitreichende Implikationen (1) für die epistemologische Betrachtung des empirischen Phänomens ‚Effekte sozialer Interventionen‘ und (2) für den methodologischen Forschungszugang einer darauf gerichteten Wirkungsanalyse:

1. Erstens lassen sich ausgehend von den in Abschnitt 2 diskutierten Herausforderungen aus epistemologischer Perspektive zentrale Begrifflichkeiten des Forschungsgegenstandes als soziale Konstruktion (*Berger/Luckmann 1969*) konzeptualisieren. Nach einem solchen Verständnis existieren Konstrukte wie ‚Qualität‘, die den Interventionen zugrunde liegenden Konzepte und Denkmodelle, aber auch ‚Wirkung‘ oder ‚Wirksamkeit‘ nicht per se in einer eindeutig und objektiv darstellbaren Form. Vielmehr werden sie jeweils in spezifischen Kontexten durch die handelnden Akteure kognitiv und sozial konstruiert. Im Verständnis des Sensemaking-Ansatzes geschieht dies in einem ersten Schritt durch das Beobachten der Umwelt. Im Zuge des *Enactment* werden einzelne ‚Rohdaten‘ als subjektiv bedeutsam herausgegriffen. Auf diese Weise entstehen plausibel erscheinende Umweltkonstruktionen. Wirkung und Wirksamkeit lassen sich auf diese Weise interpretieren als Bedeutungszuschreibung durch die handelnden Akteure. Damit wird der Blick geschärft auf das, was in der Wirkungsforschung vielfach als ‚Wirkungseinschätzung‘ oder als ‚perceived impact‘ erhoben wird und das sich mit *Bohnsack (2006, S. 142ff.)* als ‚explizite Bewertung‘ bezeichnen lässt. Diese werden als das begriffen, was sie sind: kognitive und soziale Konstruktionen und keine objektiven ‚Evidenzen‘ oder ‚Messungen‘. Was wirksam ist und was nicht, ist sozial konstruiert. Es geht also weniger um das Feststellen von Wirkung und Wirksamkeit, sondern vielmehr um das Rekonstruieren von Sinnzuschreibungen, verstanden als Sensemaking. Damit findet ein Perspektivwechsel von einer (objektiven) Wirksamkeitsfeststellung zur Rekonstruktion subjektiver Wirksamkeitszuschreibungen statt (*Ditzel 2017a, 2019b*). Im ersten Schritt wird eine solche Analyse – der subjektiven Betrachtungsperspektive und den (unterschiedli-

chen) Sichtweisen der Akteure geschuldet – unter Umständen zu mehrdeutigen Aussagen führen (vgl. Abschnitt 4).

2. Die Sensemaking-Perspektive weist durch das Infragestellen objektivistischer Erwartungen an die Erhebung von Effekten und die unterstellten Wirkbedingungen nicht nur auf die Grenzen klassischer Wirkungsbetrachtungen hin. Vielmehr weist sie mit ihrem für kognitive und soziale Prozesse des Organisierens sensiblen Blick auch einen Weg aus dem Messbarkeitsdilemma. Eine zweite, methodische Implikation der Sensemaking-Perspektive besteht daher gerade darin, den Blick zu lösen von einer statischen Ermittlung von Effekten und Wirksamkeitsurteilen und die Aufmerksamkeit auf die Dynamiken kognitiver und sozialer Prozesse des organisationalen Geschehens zu richten. Denn es geht darum, den Prozess der Bedeutungszuschreibung zu verstehen und damit nicht nur die organisationalen oder auch individuellen Zuschreibungsmuster zu rekonstruieren, sondern auch auf die Faktoren zu fokussieren, welche den Zuschreibungsprozess selbst beeinflussen. Mit *Bohnsack (2006, S. 142ff.)* geht es dabei um die ‚impliziten Werthaltungen‘, die den ‚expliziten Bewertungen‘ zugrunde liegen. Der Blick auf den Zuschreibungsprozess verspricht neben einem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Verstehens der Wirkungsweise von Interventionen auch handlungspraktische Erkenntnisse darüber, in welcher Form auf die Sensemaking-Prozesse Einfluss genommen werden kann.

Zwei Denkfiguren bieten sich als mögliche Orientierungspunkte einer methodischen Heuristik an, um Sinnstrukturen und Interpretationsmuster aus dem empirischen Material zu rekonstruieren: *Cues* und *Frames*. Basierend auf der Idee, dass sich die Sinnkonstruktion im Sinne Weicks insbesondere darauf bezieht, dass sogenannte *Cues* als relevante Daten aus der Vielzahl möglicher Eindrücke herausgegriffen und in kognitive Verarbeitungsprozesse des Interpretierens und Lernens eingeklammert werden, wird die Identifikation solcher *Cues* zum Ausgangspunkt der



Betrachtung von Bedeutungszuschreibungen gemacht. Der nächste Analyseschritt besteht darin, zu untersuchen, in welcher Form die Akteure versuchen, den eingeklammerten *Cues* einen Sinn zu verleihen. Dabei geht es weniger darum, die Sinnzuschreibung in prozessualer Form zu rekonstruieren. Vielmehr kann durch das Rekonstruieren von Faktoren, die einen Einfluss auf den Zuschreibungsprozess haben, ein Verständnis dafür entwickelt werden, welche kognitiven Denkmodelle bzw. Interpretations- und Orientierungsmuster (*Frames*) in diesem Prozess eine Rolle spielen. Auf diese Weise lassen sich die ‚impliziten Werthaltungen‘ bzw. die Handlungstheorien, die *theories-in-use* (Argyris/Schön 1996) zur Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von Interventionen rekonstruieren, von denen auszugehen ist, dass ihnen eine handlungsleitende Funktion zukommt.

In Abbildung 4 werden mögliche Fragen einer am Sensemaking-Ansatz orientierten interpretativen Wirkungsanalyse dargestellt. Diese Fragen werden in ein generisches Wirkmodell eingeordnet, das sich an den Wirkdimensionen der Evaluations- und Wirkungs-

forschung orientiert. Dieses Wirkmodell dient als Ausgangspunkt für die Auswertung von Ergebnissen aus der empirischen Analyse in Abschnitt 4.

#### 4 AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE AUS DER EMPIRISCHEN ANALYSE DES PROJEKTS WIRQUNG

Wie in Abschnitt 1 bereits erwähnt, richtete sich das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts *WirQung* am Beispiel des QM von Studium und Lehre und aus der Perspektive der Organisations- und Managementforschung auf die Analyse der Wirkungsweise und Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis. Dem Projekt lag eine interpretative Forschungsperspektive zugrunde, wie sie in Abschnitt 3 vorgestellt wurde. Als Ausgangspunkt für eine solche Wirkungsbetrachtung wurde ein mehrstufiges, unterschiedliche Verfahren triangulierendes Forschungsdesign gewählt, das es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven auf das zu untersuchende Phänomen einzufangen:

Erstens erfolgte eine Fallstudienanalyse an zwei deutschen Hochschulen (einer Universität und einer

Fachhochschule). Es wurden 21 qualitative, leitfadengestützte Interviews mit unterschiedlichen Akteuren (Hochschulleitung, QM zentral/dezentral, Hochschuldidaktik, Lehrende) geführt. Darauf aufbauend wurden zweitens vorläufige Arbeitshypothesen als Diskussionsimpuls genutzt für insgesamt zehn Fokusgruppen-Workshops (*Kamberelis/Dimitriadis 2011; Krueger/Casey 2009*) mit QM-Akteuren, mit Lehrenden und in gemischter Zusammensetzung. Dadurch wurde die Forschungsperspektive auf Akteure weiterer Universitäten und Fachhochschulen ausgedehnt. Um die Analyse in den übergeordneten Diskurs zur Steuerbarkeit von Hochschulen einzubetten und die Erkenntnisse im Hinblick auf relevante Themenfelder zu strukturieren und zu verdichten wurde drittens eine dreistufige, qualitative Delphi-Studie (*Ammon 2009; Häder 2014*) durchgeführt. Befragt wurden 107 Expert\*innen aus den Bereichen Hochschulforschung, -politik, -beratung, Akkreditierung, QM und Hochschuldidaktik.

Im Folgenden werden einzelne empirische Ergebnisse hinsichtlich der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis vorgestellt, wie sie aus einer interpretativen Perspektive und auf der Grundlage des skizzierten qualitativen Forschungsdesigns herausarbeiten wurden. Dabei lassen sich die Erkenntnisse auf drei Abstraktionsebenen lesen:

- Bezogen auf den untersuchten Gegenstandsbereich des QM von Studium und Lehre lassen sich Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkung und Wirkungsweise der QM-Praxis sowie der Wirksamkeit unterschiedlicher Ausgestaltungsformen ableiten. Den primären Bezugspunkt zur HAW Hamburg bildet dabei das Teilprojekt Qualitätsmanagement aus dem ‚Lehre lotsen‘-Projekt (siehe Beiträge auf S. 13 und S. 26).
- Darüber hinaus lassen sich Erkenntnisse auf einer allgemeineren Ebene übertragen auf ‚Interventionen in den Bereich Studium und Lehre‘. QM als Steuerungspraxis steht dabei exemplarisch für Interventionen, die auf eine Sicherung bzw. (Weiter-)Entwicklung der Qualität von Studium und Lehre gerichtet sind. Damit lässt sich der Blick z. B. auf hochschuldidaktische Interventionen weiten.
- Und schließlich lassen sich die Erkenntnisse aus einer methodisch-erkenntnistheoretischen Per-

spektive von Wirkungsanalysen lesen. Denn auf der Grundlage der Analyse kann der potentielle Erkenntnisbeitrag einer interpretativen Forschungsperspektive veranschaulicht werden, die den Sensemaking-Ansatz als organisationstheoretische Rahmung zugrunde legt.

Auf mögliche Implikationen aus der empirischen Analyse bezogen auf diese drei Abstraktionsebenen wird abschließend in Abschnitt 5 eingegangen.

#### 4.1 Auswertung der Delphi-Studie: Bedingte Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis

In einem ersten Schritt der empirischen Analyse der Delphi-Studie wurden auf der Grundlage qualitativer Aussagen unterschiedliche Sichtweisen auf QM, Steuerung sowie deren Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit herausgearbeitet. Ausgehend von einem generischen Wirkmodell (vgl. Abbildung 4) stand die Frage im Vordergrund, wie Expertinnen und Experten des Feldes – zur Erinnerung: Akteure aus Hochschulforschung, -politik, -beratung, Akkreditierung, QM und Hochschuldidaktik – *QM als Steuerungspraxis* beschreiben, welche *Wirkungserwartungen* sie an das QM richten, inwiefern diese Wirkungserwartungen – im Sinne von *Wirksamkeitszuschreibungen* – als erfüllt angesehen werden und welche *Wirkannahmen* (im Sinne der Wirkungsweise von QM) den Bedeutungszuschreibungen zugrunde liegen.

Wie die interpretative Forschungsperspektive sowie der multiperspektivische Forschungszugang erwarten lassen, führt diese Auswertung auf der Makroebene des Diskurses zu QM an und Steuerung von Hochschulen zu einem vielschichtigen und ambigen Bild. Auf die Frage nach der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis findet sich keine allgemeingültige und eindeutige Antwort. Vielmehr zeigen sich unterschiedliche, sich teilweise widersprechende Konstruktionen von QM, Steuerung, intendierten Wirkungen und damit einhergehend sehr unterschiedliche Wirksamkeitszuschreibungen. Dies manifestiert sich in unterschiedlichen Positionen, nach denen die Hochschule als steuerbar/nicht-steuerbar und nach denen ein formales QM als wirksam/nicht-wirksam angesehen wird. Die Rekonstruktion von QM als ‚bedingt wirk-

sam‘ (Ditzel 2017a) steht für dieses vielschichtige Bild, sich mitunter widersprechender Einschätzungen. Auf den ersten Blick ergibt sich daraus ein erstes Fazit: ‚Es kommt darauf an‘. Die Wirksamkeitszuschreibungen der Akteure des Feldes hängen davon ab, welche Ideen von QM, Steuerung und intendierten Wirkungen als Referenzpunkt der Wirksamkeitsbeurteilung dienen. Dieser Befund ist für sich genommen nicht neu und korrespondiert mit einer skeptischen Betrachtung managerieller Steuerungsanliegen an Hochschulen (Hechler/Pasternack 2012; Krücken 2008).

Die Analyse muss allerdings nicht bei einer derart vagen Aussage stehen bleiben. Vielmehr lässt sich durch die Rekonstruktion der ‚Bedingtheit‘ der Wirksamkeitszuschreibungen gerade ein tieferes Verständnis dafür entwickeln, welche Denk- und Interpretationsmuster einen Einfluss auf das Sensemaking der Akteure haben und wie es zu den, sich teilweise widersprechenden, Wirksamkeitszuschreibungen kommt. Im zweiten Schritt der empirischen Analyse stand daher die Frage im Vordergrund, wie sich die unterschiedlichen Sichtweisen und Wirksamkeitszuschreibungen erklären lassen. Dabei geht es nicht so sehr um die Frage, ob QM als wirksam angesehen wird oder nicht, sondern es rückt die Frage in den Vordergrund, unter welchen Bedingungen dies geschieht. Aus der Feststellung ‚Es kommt darauf an!‘ wird die Frage ‚Worauf kommt es an?‘.

Im Fokus dieses zweiten Schritts der Analyse stand demnach, die für die Bedeutung von QM als Steuerungspraxis relevanten Theorien des Feldes im Sinne von Frames (Weick 1995) bzw. *theories-in-use* (Argyris/Schön 1996) zu identifizieren und – im Sinne abstrakter Muster des Sensemaking – nachzuvollziehen, wie diese durch die Expertinnen und Experten zueinander in Relation gesetzt werden, um sich QM als Steuerungspraxis auf der Diskursebene verstehbar bzw. zu eigen zu machen. Aus dieser Analyse wurde ein Modell herausgearbeitet, mit dem sich die Annahmen der Expertinnen und Experten hinsichtlich der Wirkungsweise und Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis beschreiben lassen (vgl. Abbildung 5).

Auf einer übergeordneten Ebene sind insbesondere zwei Befunde hervorzuheben: (1) Das Sensemaking der Akteure bewegt sich in einem Spannungsfeld

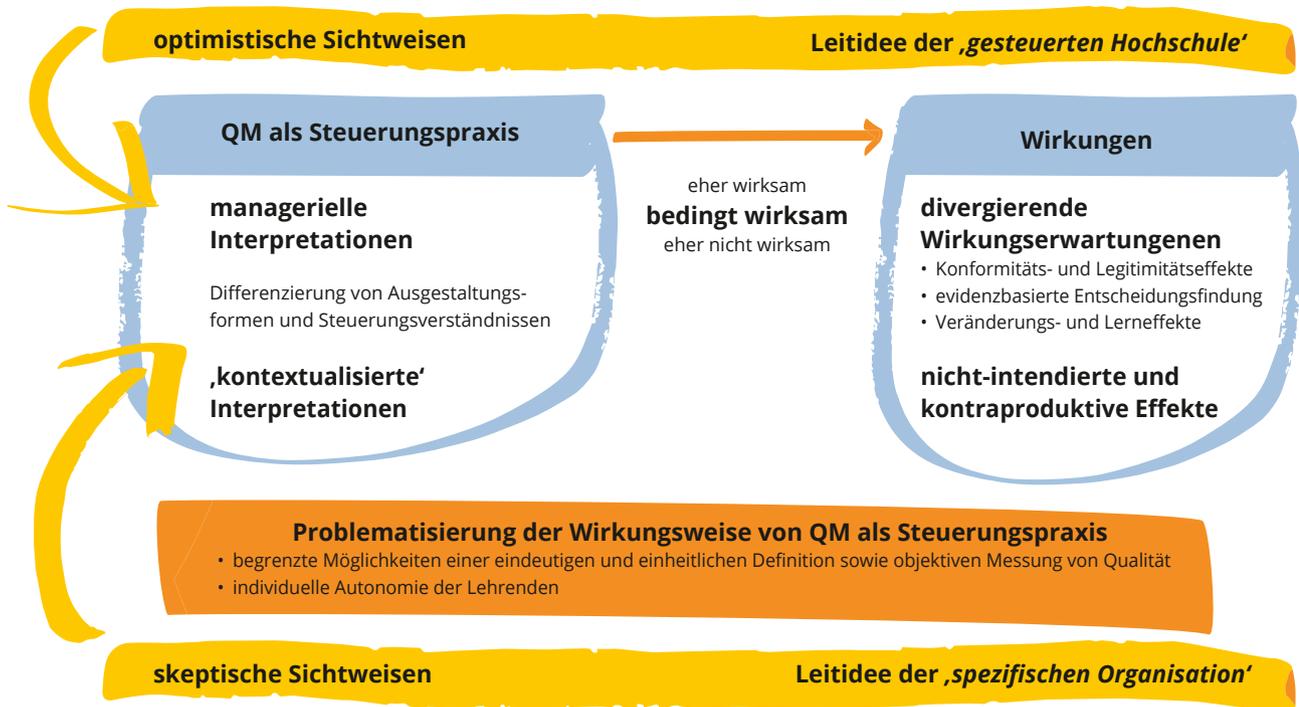
unterschiedlicher, sich mitunter widersprechender Sichtweisen auf Qualität, Hochschule, QM und Steuerung. (2) Es lassen sich unterschiedliche Aspekte bzw. Orientierungs- und Interpretationsmuster identifizieren, die sich als Bezugspunkte für das Sensemaking der Expertinnen und Experten verstehen lassen und die gleichzeitig den Ausgangspunkt für die Rekonstruktion der ‚Bedingtheit‘ der Bedeutungszuschreibungen darstellen.

Ad (1): Auf einer übergeordneten analytischen Ebene zeigen sich zunächst zwei voneinander verschiedene, aber gleichzeitig eng aufeinander bezogene Muster des Sensemaking. Auf der einen Seite stehen Deutungsmuster, die als **optimistische Sichtweisen** rekonstruiert werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Steuerung von Hochschulen einerseits notwendig und andererseits möglich ist. Ideen von QM und Steuerung, die hier zum Tragen kommen, orientieren sich eher an externen Anforderungen zur Steuerung und Rechenschaftslegung sowie an Vorstellungen, wie sie häufiger in Lehrbüchern zu QM und Management zu finden sind. Über formale Strukturen, Prozesse und Instrumente sowie den Qualitätsregelkreis als mentalem Modell aufeinander bezogener Steuerungspraktiken, lässt sich dabei ein recht konkretes Bild einer manageriellen Ausgestaltung der QM-Praxis herausarbeiten. Aus der Problematisierung von Steuerung in skeptischen Einschätzungen ergibt sich zudem ein recht klares Bild managerieller Steuerungsverständnisse, verstanden als direkte Formen der Einflussnahme, einem direktiven Führungsverständnis sowie einem deterministischen Wirkungsverständnis. In manageriellen Sichtweisen finden sich deutliche Bezüge zur Leitidee der ‚gesteuerten Hochschule‘, wie es sich als übergeordnetes Deutungsmuster der Managerialisierung verstehen lässt (vgl. Abschnitt 2).

Auf der anderen Seite finden sich Deutungsmuster, die als **skeptische Sichtweisen** rekonstruiert werden. Mit Bezugnahme auf die Hochschule als ‚spezifische‘ Organisation sowie die Qualität von Studium und Lehre als komplexes Wirkgeschehen erfolgt hier eine *Problematisierung managerieller Ideen* von QM und Steuerung. Das mündet in der Forderung einer Anpassung an den spezifischen Handlungskontext, wenn eine managerielle Einflussnahme auf die Quali-

ABB. 5

### Theoretisches Modell der ‚bedingten‘ Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis, eigene Darstellung



tät von Studium und Lehre und das darauf gerichtete Handeln der Akteure im Sinne einer pessimistischen Sichtweise nicht vollständig abgelehnt wird. In der Auseinandersetzung mit den Restriktionen des spezifischen Anwendungskontextes ergeben sich im Sensemaking der Expertinnen und Experten Umdeutungen und Veränderungen gegenüber den manageriellen Interpretationen von QM/Steuerung, die als ‚kontextualisierte‘ Interpretationen rekonstruiert werden.

Bei beiden Positionen – einer manageriellen und einer ‚kontextualisierten‘ Interpretation von QM als Steuerungspraxis – handelt es sich nicht um klar umrissene Konstrukte. Vielmehr finden sich innerhalb beider Interpretationen wiederum vielfältige Schattierungen, wengleich sich gerade managerielle Interpretationen deutlich klarer konturieren als ‚kontextualisierte‘. Vor allem aber lässt sich die eine Position nicht ohne die andere denken, da sich gerade ‚kontextualisierte‘ Interpretationen erst in der Abgrenzung zu manageriellen Interpretationen beschreiben lassen.

Für optimistische Sichtweisen dienen managerielle Interpretationen als ‚Blaupause‘ zur Beschreibung notwendiger, geeigneter und wirksamer Formen von QM als Steuerungspraxis. Für skeptische Sichtweisen dienen managerielle Interpretationen als ‚Kontrafolie‘, vor deren Hintergrund alternative Ausgestaltungsformen und Steuerungsverständnisse als potenziell wirksamer beschrieben werden.

Folglich dienen diese Extrempositionen optimistischer Einschätzungen und managerieller Deutungsmuster auf der einen sowie skeptischer Einschätzungen und auf den lokalen Handlungskontext bezogener Deutungsmuster auf der anderen Seite weniger dazu, das Sensemaking der handelnden Akteure zu beschreiben, als vielmehr als analytisches Konstrukt, den Blick für die Unterschiedlichkeit im Sensemaking der Akteure zu schärfen und darüber die wesentlichen Bezugspunkte für (unterschiedliche) QM-, Steuerungs- und Wirkungskonstruktionen und damit einhergehende Wirksamkeitszuschreibungen

herauszuarbeiten. Deutlich wird dabei, dass die Grenzen zwischen den dichotomen Positionen des Steuerungsoptimismus einerseits und der Steuerungsskepsis andererseits, wie sie lange Zeit prägend waren für den Diskurs zur Steuerung von Hochschulen, verschwimmen. Es entsteht ein vielschichtiges Bild unterschiedlicher Schattierungen dazwischen. Diese Erkenntnis korrespondiert mit Erkenntnissen aus der Governance-Forschung, wonach es zu verschiedenen Überlagerungen bzw. Vermischungen kommt, bei denen professionsbezogene und managerielle Formen der Steuerung koexistieren (Braun et al. 2015; Musselin 2013). In der Konsequenz lassen sich Hochschulen als ‚multiple hybrid organizations‘ (Kleimann 2018) bezeichnen, weil sie sich gleichsam als ‚klassische‘ bzw. ‚vollständige‘ (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000) und als ‚spezifische‘ (Musselin 2007) Organisation präsentieren.

Ad (2): Einhergehend mit diesen Extrempositionen optimistischer und skeptischer Sichtweisen lassen sich Bezugspunkte im Sinne von Denk- und Interpretationsmustern herausarbeiten, die das Spannungsfeld unterschiedlicher Sinnkonstruktionen bzw. Wirksamkeitszuschreibung näher charakterisieren. Dabei steht die ‚Bedingtheit‘ nicht für eindeutige Faktoren, welche die Wirksamkeit begrenzen oder bedingen. Vielmehr entfaltet sich unter diesem zunächst vagen Begriff der ‚Bedingtheit‘ ein weites Feld unterschiedlicher, ambiguer Vorstellungen dessen, wie QM – aus der Perspektive der Expertinnen und Experten des Feldes – Wirksamkeit entfalten kann. Indem die Analyse dieser ‚Bedingtheit‘ nachspürt, kann ein tieferes Verständnis für die (unterschiedlichen) Wirksamkeitszuschreibungen entwickelt werden. Die Einschätzungen zur Steuerbarkeit der Hochschule und zur Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis hängen demnach von einer *Problematisierung der Wirkungsweise* von QM als Steuerungspraxis, von divergierenden Interpretationen von *QM als Steuerungspraxis* sowie von *divergierenden Wirkungserwartungen* ab. Die soziale Konstruktion von QM als Steuerungspraxis vollzieht sich dabei im Spannungsfeld zwischen formal-manageriellen und ‚kontextualisierten‘ Interpretationen. Diese beziehen sich wiederum einerseits darauf, wie Praktiken, Instrumente, Strukturen und Prozesse

ausgestaltet sind und andererseits darauf, welche Vorstellungen von Steuerung diesen Ausgestaltungsformen zugrunde liegen.

**Problematisierung der Wirkungsweise:** Erstens führt die Bezugnahme auf den spezifischen Handlungskontext, in Übereinstimmung mit konzeptionellen Arbeiten, in denen die ‚Unwirksamkeit‘ (Seyfried/Pohlenz 2017, S. 96) von QM an Hochschulen hervorgehoben wird, zu einer Problematisierung managerieller und formaler Ideen von Steuerung. Dabei wird zum einen Bezug genommen auf die spezifische Organisationsform der Hochschule als Expertenorganisation. Für einen steuernden Zugriff auf Studium und Lehre stehen aufgrund der ‚Freiheit von Forschung und Lehre‘ weder wirksame Leistungsanreize noch Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Lehrenden verfügen über eine hohe individuelle Autonomie und orientieren sich in erster Linie an den Werten, Normen und Qualitätsverständnissen der eigenen Fachdisziplin. Zum anderen stellt sich eine eindeutige und einheitliche Definition sowie objektive Messung der Qualität von Studium und Lehre aufgrund der Komplexität der zugrundeliegenden Wirkzusammenhänge und der teils widersprüchlichen Perspektiven auf Qualität als schwierig dar. Die handelnden Akteure müssen mit ihrem Sensemaking zwar nicht im Sinne einer ‚Unwirksamkeit‘ scheitern. Für sie leitet sich daraus allerdings die Notwendigkeit ab, sensibel und kontextspezifisch zu agieren (Ditzel/Suwalski 2016), was sich in ‚kontextualisierten‘ Ausgestaltungsformen und Steuerungsverständnissen manifestiert.

**Ausgestaltungsformen von QM:** Zweitens hängt die Zuschreibung von Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis von deren konkreten Ausgestaltung ab. Mit Blick auf den spezifischen Steuerungskontext ‚Hochschule‘ bzw. ‚Qualität von Studium und Lehre‘ und eine daraus abgeleitete Problematisierung von Steuerung werden von den Expertinnen und Experten Ideen von QM und Steuerung beschrieben, die sich mal mehr und mal weniger deutlich von manageriellen Interpretationen abgrenzen lassen. Die Beschreibung der QM-Praxis vollzieht sich damit in einem Spannungsfeld zwischen manageriellen und auf den spezifischen Anwendungskontext bezo-

genen Interpretationen. Formale Vorstellungen von QM dienen als Referenzpunkt, um diesen ‚kontextualisierte‘ Steuerungspraktiken gegenüberzustellen. Hinsichtlich einer ‚kontextualisierten‘ Ausgestaltung stellte sich eine konsequente Bezugnahme auf den lokalen Handlungskontext und die damit verbundenen Sinnbezüge lokaler Akteure als wesentliches Gestaltungselement der QM-Praxis heraus. Dies lässt sich anhand der Beschreibungskategorien des Mitwirkens bzw. Beteiligens der handelnden Akteure, einer dezentralen Verortung der QM-Praxis sowie einer engen Bezugnahme zum Wissenschaftsbetrieb beschreiben. Dabei zeigt sich innerhalb dieser Beschreibungsdimensionen wiederum ein Spannungsfeld unterschiedlicher Schattierungen. So kann sich eine Beteiligung der handelnden Akteure beispielsweise auf Informations- und Kommunikationsprozesse oder aber auch auf eine partizipative Ausgestaltung von Strukturen, Prozessen und Instrumenten beziehen.

**Zugrunde liegende Steuerungsverständnisse:** Drittens zeigt sich, dass die Einschätzung der Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis davon abhängt, welches Verständnis von Steuerung zugrunde liegt. Angesichts einer eingeschränkten Messbarkeit der Qualität und unklarer Technologien der Leistungserstellung (Cohen et al. 1972), erscheinen Formen einer handlungs- oder ergebnisbezogenen und auf Praktiken des Planens, Bewertens und Sanktionierens beruhenden Steuerung (Ditzel 2017b; Ouchi 1979) – die für managerielle Interpretationen immer wieder als Idealbild Pate stehen – nur bedingt anwendbar. In Abgrenzung zu direktiven und direkten Steuerungskonzeptionen sowie deterministischen Wirkungserwartungen zeichnet sich eine verstärkte Bezugnahme auf alternative Steuerungsmodelle ab, die angesichts der Restriktionen des Steuerungskontextes als potenziell wirksamer empfunden werden. Indirekte Steuerungsformen werden als geeigneter angesehen, das Handeln von Akteuren in Studium und Lehre zu beeinflussen. Eine solche ‚indirekte‘ Steuerung bezieht sich darauf, dass nicht versucht wird, die Handlungsweisen der Akteure direkt zu beeinflussen, sondern vermittelt über das Beeinflussen von (organisationalen) Rahmenbedingungen oder über Wertvorstellungen bzw. Normen und Interpretationsmuster. Im ersten Fall lässt sich

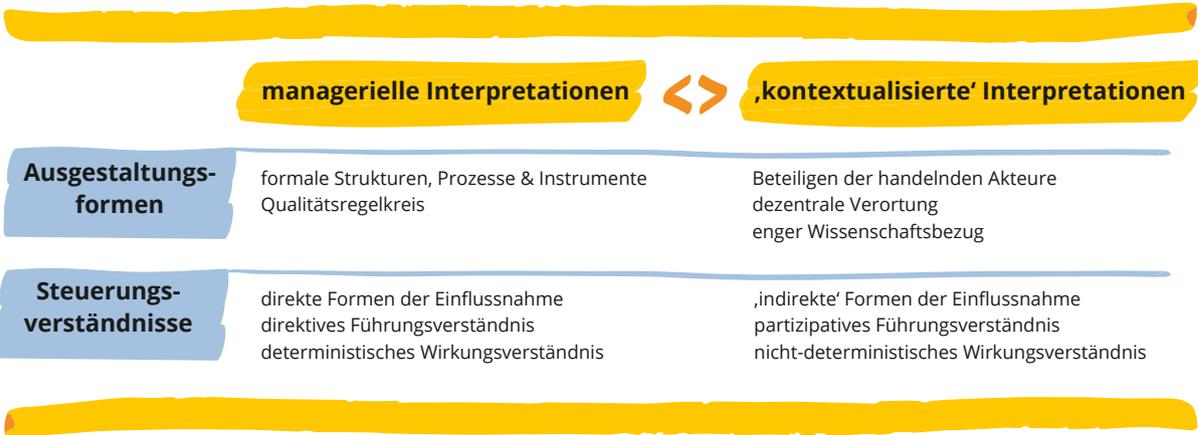
auch von ‚Qualitätsbedingungsmanagement‘ (Paster-nack et al. 2017) sprechen. Im zweiten Fall lässt sich QM als ‚dezentrale Kontextsteuerung‘ (Willke 1989) konzeptualisieren. Eine wesentliche Funktion von QM besteht dann darin, Reflexions- und Lernprozesse zu fördern und die dafür notwendigen Orte, Anlässe und Daten bereitzustellen (Ditzel 2015). Der Ausgang möglicher ‚Irritationen‘ ist aufgrund der Selbstorganisations- und Interpretationsprozesse im Sinne einer nicht-deterministischen Wirkungserwartung ungewiss.

**Divergierende Wirkungserwartungen:** Viertens hängen die Wirksamkeitszuschreibungen der Expertinnen und Experten nicht nur davon ab, was als QM-Praxis hinsichtlich der Ausgestaltungsformen und zugrunde liegender Steuerungsverständnisse beschrieben wird, sondern auch, welche *Wirkungserwartungen* der sozialen Konstruktion von QM als Steuerungspraxis zugrunde liegen. Dabei zeigt sich, dass Einschätzungen, wonach ‚managerielle‘ Interpretationen als eher wirksam gelten, in der Regel konformitäts- und legitimationsbezogene Wirkungserwartungen zugrunde liegen. Derartige Wirksamkeitszuschreibungen finden sich zwar auch bei Expertinnen und Experten, die eher eine skeptische Einschätzung äußern. Allerdings bewerten diese konformitäts- und legitimitätsbezogene Effekte weitaus negativer. Den Referenzpunkt skeptischer Zuschreibungen bilden in der Regel veränderungs- und lernorientierte Effekte. ‚Manageriellen‘ Interpretationen wird dabei eine geringe, ‚kontextualisierten‘ Interpretationen eine höhere Wirksamkeit zugeschrieben. Die Wirksamkeitseinschätzung im Hinblick auf eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung korrespondiert mit Beschreibungen der Ausgestaltung von QM, bei denen ein hoher Wert auf die methodische Qualität der Erhebungsinstrumente und der bereitgestellten Daten gelegt wird und mit Steuerungsverständnissen, bei denen eine gewisse Notwendigkeit der Steuerung gesehen und gleichzeitig die Steuerbarkeit der Hochschule prinzipiell für möglich und entsprechende Herausforderungen des spezifischen Steuerungskontextes als überwindbar angesehen werden.

In Abbildung 6 sind noch einmal die unterschiedlichen Beschreibungsdimensionen managerieller und ‚kontextualisierter‘ Interpretationen von QM als Steu-



### Soziale Konstruktion von QM zwischen manageriellen und ‚kontextualisierten‘ Interpretationen, eigene Darstellung



erungspraxis dargestellt. Diese beziehen sich jeweils auf die Ausgestaltungsformen und die zugrunde liegenden Steuerungsverständnisse.

#### 4.2 Auswertung der Fallstudienanalyse: Enactment managerieller Ideen von Steuerung

Im Folgenden wird der Beobachtungsfokus der empirischen Analyse von der Diskursebene auf die Ebene der organisationalen Handlungspraxis und den Einfluss managerieller Ideen von QM auf das Denken und Handeln der in den Hochschulen agierenden Akteure verschoben. Die empirische Grundlage dafür bildet die Fallstudienanalyse an zwei deutschen Hochschulen und die darauf aufbauenden Fokusgruppen-Workshops mit QM-Akteuren und Lehrenden. Während sich die Analyse in Abschnitt 4.1 auf das Sensemaking der Expertinnen und Experten hinsichtlich der Handlungstheorien des Feldes bezieht, richtet sich das Erkenntnisinteresse dieses Abschnitts auf das Sensemaking der handelnden Akteure, also entsprechend des methodischen Forschungszugangs der in den Hochschulen agierenden Lehrenden sowie Akteuren der Hochschulleitung, des QM und der Hochschuldidaktik.

Anknüpfend an die Analyse auf der Diskursebene werden wesentliche Bezugspunkte des Sensemaking der handelnden Akteure herausgearbeitet. Dabei

zeigt sich, in welchen Spannungsfeldern sich die Auseinandersetzung mit manageriellen Ideen von QM bewegt. Der Blick auf die Ebene der organisationalen Handlungspraxis in Form von qualitativen Interviews erlaubt einen tieferen Einblick, wie sich die unterschiedlichen Schattierungen managerieller und ‚kontextualisierter‘ Interpretationen von QM, wie sie aus der Analyse der Delphi-Studie herausgearbeitet wurden, darstellen.

Dabei wird der Blick noch einmal stärker auf den Aspekt einer Umdeutung managerieller Ideen von QM und Steuerung fokussiert. Mit *Weick (1985)* gesprochen verschiebt sich der Beobachtungsfokus auf das ‚*Enactment*‘ managerieller Ideen von Steuerung und die Rekonstruktion unterschiedlicher Steuerungsverständnisse. Anhand der Steuerungsverständnisse lässt sich exemplarisch beschreiben, wie managerielle Ideen von Steuerung im Denken und Handeln der Akteure umgedeutet und auf den jeweils spezifischen Handlungskontext bezogen werden.

Die Auswertung der Delphi-Studien hat bereits gezeigt, dass managerielle Ideen von QM bzw. Steuerung einen wesentlichen Bezugspunkt für das Sensemaking zu QM als Steuerungspraxis darstellen. Auf der Grundlage der Fallstudienanalyse lassen sich managerielle Formen der Steuerung nun klarer benennen. Ein wesentlicher Aspekt besteht drin,

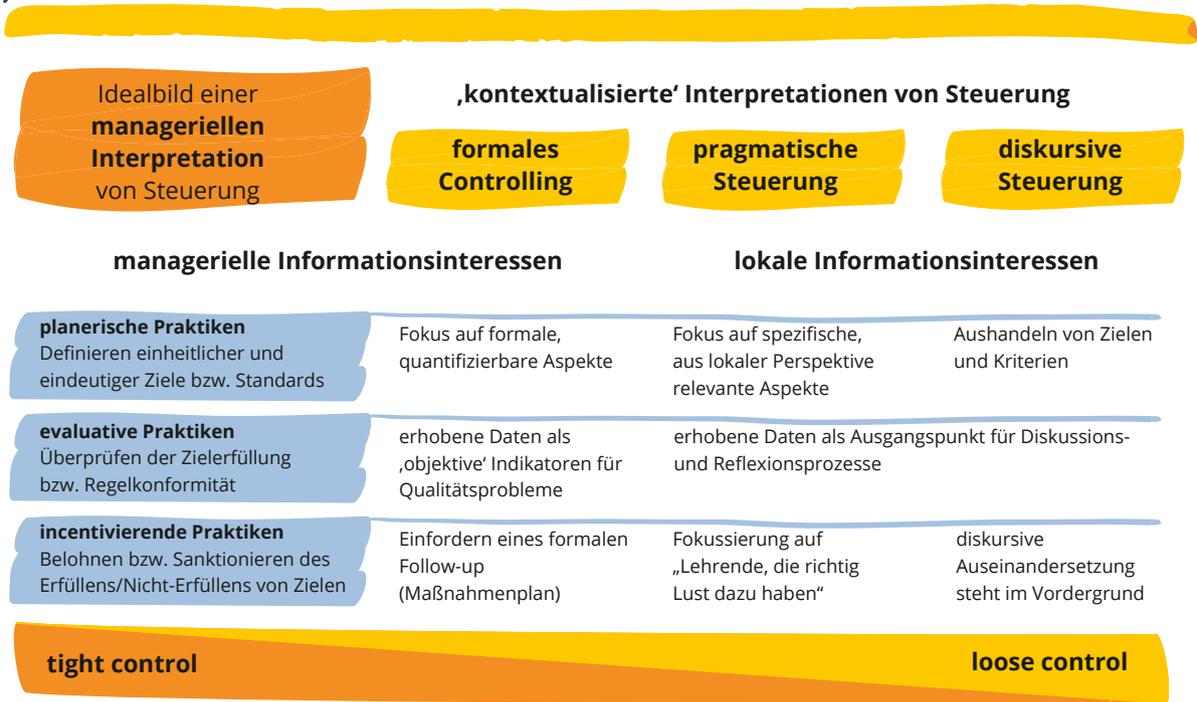
über Befragungsinstrumente, Peer Reviews sowie die Auswertung von Statistiken Daten bereitzustellen, mit denen Aussagen zur Qualität von Studium und Lehre möglich sind. Ein wesentliches Moment einer manageriellen Interpretation besteht darin, dass diese Daten für Diskussions- und Entscheidungsprozesse bereitgestellt werden und managerielles Anschluss-handeln ermöglichen (sollen). Kloke und Krücken (2012, S. 320) sprechen von Steuerung „über das Medium der Information“. Aus steuerungstheoretischer Perspektive lässt sich von ergebnisbezogenen Formen der Steuerung sprechen (Ouchi 1977, 1979). Dabei werden Daten erhoben, um die Qualität im Hinblick auf definierte Leistungsstandards zu bewerten und das Handeln der Akteure auf organisationale Ziele hin zu orientieren. Dazu bedarf es *planerischer Praktiken*, mit denen wünschenswerte Leistungen bzw. eine wünschenswerte Qualität und damit der Referenzpunkt einer Leistungsbewertung definiert wird. Durch *evaluative Praktiken* werden Daten zur Leistung/Qualität erhoben. Eine Leistungsbewertung erfolgt im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen definierten Zielwerten und erhobenen Leistungsdaten. Durch *incentivierende Praktiken* wird die Konformität mit den Zielvorgaben belohnt, Abweichungen werden sanktioniert.

Die empirische Analyse zeigt nun, dass sich die handelnden Akteure in der Auseinandersetzung mit derartig manageriellen Ideen von Steuerung mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sehen. Diese Herausforderungen lassen sich entlang der steuerungstheoretischen Kategorisierung von planerischen, evaluativen und incentivierenden Steuerungspraktiken beschreiben:

- Angesichts **unterschiedlicher Qualitätsverständnisse** erscheint es als schwierig, über planerische Praktiken hochschulweit einheitliche und gleichsam eindeutige Regeln zu definieren. Die Definition von Qualität hängt von unterschiedlichen Akteursperspektiven und deren Relevanzkontexten ab. Insbesondere für Lehrende stehen fachlich-inhaltliche Aspekte im Vordergrund. Akteure und Interventionen der Hochschuldidaktik richten die Aufmerksamkeit stärker auf methodisch-didaktische Qualitätsaspekte. Für Akteure des institutionalisierten QM stehen
- ausgehend von politischen und rechtlichen Vorgaben formale Aspekte der Studiengestaltung im Vordergrund. In der Konsequenz bewegen sich die Definitionen von Qualität und damit einhergehend der Kriterien möglicher Leistungsbewertungen im Spannungsfeld zwischen konkreten/eindeutigen und vagen/mehrdeutigen Zielen oder Kriterien.
- Angesichts **unterschiedlicher Informationsinteressen** – auf der Grundlage der qualitativen Interviews lassen sich legitimationsbezogene, managerielle und lokale Informationsinteressen differenzieren – erscheint es als schwierig, mittels evaluativer Praktiken ein ‚objektives‘ Bild von der Qualität in Studium und Lehre zu zeichnen. Aus einer legitimationsbezogenen Perspektive stehen externe Anforderungen der Rechenschaftslegung im Vordergrund. Aus einer manageriellen Perspektive richtet sich das Informationsinteresse stärker auf ‚verlässliche‘ Daten als Grundlage für Entscheidungsprozesse einer ‚evidenzbasierten‘ Steuerung. Aus lokaler Perspektive wird ein möglichst konkreter Bezug zur Handlungspraxis und die Beantwortung möglichst spezifischer Fragestellungen gewünscht. Die für evaluative Praktiken erforderlichen Erhebungsinstrumente müssen also divergierende Informationsinteressen bedienen. Damit aber geraten managerielle Vorstellungen hochschulweit einheitlicher Erhebungsinstrumente und des Bereitstellens ‚objektiver‘ Daten in die Defensive. Die Ausgestaltung der QM-Praxis bewegt sich folglich in einem Spannungsfeld zwischen hochschulweit einheitlichen und lokal spezifischen Erhebungsinstrumenten sowie zwischen dem Erheben und Auswerten quantitativer und qualitativer Daten.
- Angesichts **unterschiedlicher Handlungslogiken** erscheint es schwierig, das Handeln der Akteure über incentivierende Praktiken zu determinieren. Wie bereits die Analyse der Delphi-Studie gezeigt hat, zeichnet sich der Bereich Studium und Lehre durch eine hohe individuelle Autonomie der Lehrenden aus. Ihr primärer Handlungskontext stellt die eigene Lehre und Forschung dar. Dabei dominiert eine durch wissenschaftliche Sozialisations-



**Unterschiedliche Steuerungsverständnisse als Enactment managerieller Ideen von Steuerung, eigene Darstellung**



prozesse herausgebildete Handlungslogik, so dass in der Regel von außen an die Lehrenden herangetragene Interventionen – ob Evaluationsverfahren aus dem QM oder Beratungsangebote aus der Hochschuldidaktik – erst einmal den ‚wissenschaftlichen Filter‘ durchstoßen müssen, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Dabei entscheiden die handelnden Akteure selbst, ob und wie sie darauf reagieren. Die Interpretation beispielsweise von Daten aus der Lehrveranstaltungsevaluation erfolgt zunächst auf der Grundlage verfügbarer Interpretationsmuster – z. B. einem fachlich-inhaltlichen Qualitätsverständnis. Incentivierende Praktiken des Belohnens oder Sanktionierens laufen dadurch weitgehend ins Leere. Aus QM-Perspektive erscheint es schwierig, den sogenannten Qualitätsregelkreis zu schließen und aus bereitgestellten Daten Konsequenzen abzuleiten.

Ausgehend von diesen unterschiedlichen Perspektiven auf managerielle Formen von QM bzw. Steuerung, zeigen sich in den Ausführungen der handeln-

den Akteure unterschiedliche Interpretationen, wie eine Einflussnahme über Praktiken des QM oder auch der Hochschuldidaktik als möglich angesehen werden. Dabei wird in unterschiedlichem Umfang und auf unterschiedliche Weise Bezug genommen auf das Idealbild einer manageriellen Interpretation von Steuerung. Entlang der steuerungstheoretischen Kategorien planerischer, evaluativer und incentivierender Praktiken lassen sich drei unterschiedliche Steuerungsverständnisse differenzieren (vgl. auch Abbildung 7):

- Eine erste Interpretation lässt sich als **‚formales Controlling‘** bezeichnen. Diese Form der Steuerung wird am häufigsten von Akteuren des QM und der Hochschulsteuerung beschrieben. Sie orientiert sich am stärksten am Idealbild einer manageriellen Interpretation von Steuerung. Ausgangspunkt sind managerielle Informationsinteressen, die darauf gerichtet sind zu erkennen, wie sich die Qualität von Studium und Lehre darstellt. Dabei wird auf solche Qualitätsaspekte fokus-

siert, die insbesondere aus der Perspektive externer Anforderungen der Rechenschaftslegung als relevant angesehen werden und die sich formal und quantitativ abbilden lassen. Die erhobenen Daten werden als mehr oder weniger verlässliche Indikatoren angesehen, die auf etwaige Qualitätsprobleme hindeuten. Diese Qualitätsprobleme gilt es in weiterer Folge zu bearbeiten. Zum Schließen des Qualitätskreises wird ein Follow-up eingefordert, das sich z. B. in Maßnahmenplanungen manifestiert. Das Steuerungsverständnis des formalen Controlling orientiert sich weitgehend an manageriellen Ideen von Steuerung/QM. Ein gewisser Grad der Entkopplung zeigt sich, indem sich planerische und evaluative Praktiken nicht auf die Qualität in ihrer Gesamtheit beziehen, sondern pragmatisch auf formale und quantifizierbare Aspekte.

- Eine stärkere Umdeutung managerieller Ideen von Steuerung findet sich in Vorstellungen, die sich als ‚**pragmatische Steuerung**‘ bezeichnen lassen. Hier findet sich ein durchaus ‚ernsthaftes‘ Bestreben, durch QM etwas zu bewirken. Gleichzeitig wird jedoch eingestanden, dass eine Veränderung der Handlungspraxis nur durch die handelnden Akteure selbst erfolgen kann und auf intrinsischer Motivation und Freiwilligkeit beruht. Insbesondere evaluativen Praktiken wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Allerdings richtet sich der Fokus von Erhebungsinstrumenten entsprechend eines lokalen Informationsinteresses auf spezifische, aus lokaler Perspektive als relevant angesehene Qualitätsaspekte. Die auf diese Weise erhobenen Daten werden als Ausgangspunkt genutzt für Diskussions- und Reflexionsprozesse. Dabei stehen die bereitgestellten Daten weniger als Indikator für Qualitätsprobleme. Vielmehr ist in der Auseinandersetzung mit dem spezifischen Kontext erst noch zu bewerten, ob es sich um ein Qualitätsproblem handelt. Eine sehr deutliche Entkopplung gegenüber manageriellen Interpretationen ist zu beobachten, indem sich die Praktiken der Intervention auf Lehrende fokussiert, „*die richtig Lust dazu haben*“. Eine derartige Interpretation von Steuerung findet sich

vermehrt bei Akteuren des dezentralen QM, die an der Schnittstelle sitzen zwischen institutionalisiertem QM bzw. Hochschulleitung einerseits und den Fächern und den vor Ort handelnden Lehrenden andererseits.

- Eine andere Form der Umdeutung findet sich in Vorstellungen, die sich als ‚**diskursive Steuerung**‘ bezeichnen lassen. Welche Ziele und Standards definiert werden, wie Daten interpretiert werden und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind, wird in diskursiven Aushandlungsprozessen in der Regel auf der Ebene eines Faches, Departments oder Instituts geklärt. Dabei ist es nicht ein hierarchisches Verhältnis, sondern das sachliche Argument, das über den Ausgang entscheidet. Anders als bei der pragmatischen Steuerung erhebt die diskursive Steuerung durchaus den Anspruch, nicht nur die ‚Interessierten‘ oder ‚Willigen‘ zu erreichen, sondern die handelnden Akteure im Kollektiv. Die Entkopplung von manageriellen Ideen der Steuerung zeigt sich dabei am stärksten darin, dass zwar eine diskursive Auseinandersetzung als notwendige Intervention angesehen wird. Im Sinne eines nicht-deterministischen Wirkungsverständnisses bleibt aber weitgehend offen, inwiefern sich die handelnden Akteure an gemeinsame Verabredungen halten. Diese Form der Steuerung beruht weitgehend auf in einer Gemeinschaft geteilten Werten, Normen und Interpretationsmustern, wie sie sich mit *Ouchi (1979, 1980)* als ‚clan control‘ oder ‚wertbezogene Steuerung‘ bezeichnen lassen. Diese geteilten kognitiven Orientierungen werden durch Sozialisationsprozesse herausgebildet und sorgen für – beispielsweise entlang fachlicher Themen, methodischer Standards oder wissenschaftlicher Wertvorstellungen – weitgehend kongruente Ziele und Sichtweisen.

Anhand dieser Differenzierung unterschiedlicher Steuerungsverständnisse lässt sich anschaulich vermitteln, wie die handelnden Akteure angesichts ihres jeweils spezifischen Handlungskontextes und der damit verbundenen Relevanzstrukturen zu jeweils eigenen Deutungen von QM als Steuerungspraxis gelangen. Deutlich wird dabei, dass managerielle Ideen von Steuerung durchaus von Bedeutung

sind als Ausgangspunkt für ein jeweils spezifisches *Enactment*, dass aber vielfältige Umdeutungen zu beobachten sind, um das, was QM oder Steuerung bedeutet, in Übereinstimmung zu bringen mit dem Bild, das die Akteure von ihrem Handlungskontext haben. Denn die ‚reine Lehre‘ einer manageriellen Interpretation – es braucht klar definierte Ziele (planerische Praktiken), es braucht eine ‚objektive‘ Messung von Qualität (evaluative Praktiken) und es braucht Konsequenzen (incentivierende Praktiken) – wird im spezifischen Handlungskontext nur bedingt als anwendbar angesehen. Die Akteure finden jeweils unterschiedliche Strategien, ihre Interpretationen von Steuerung/QM von manageriellen Leitideen zu entkoppeln. Die manageriellen Ideen von Steuerung stellen dabei einen Bezugspunkt der Interpretationen dar, determinieren jedoch nicht, was von den handelnden Akteuren als QM/Steuerung verstanden wird.

Gleichzeitig vermitteln die drei Steuerungsverständnisse einen Eindruck dafür, welche unterschiedlichen Schattierungen sich entfalten im Spannungsfeld zwischen manageriellen Ideen und einer optimistischen Sichtweise einerseits und dem Handlungskontext und einer skeptischen Sichtweise andererseits. Dabei kann die Bezugnahme auf feste und lose Formen der Kopplung (*Weick 1976*) herangezogen werden, den Zusammenhang zwischen dem Idealbild managerieller Interpretationen von Steuerung und den ‚enacteten‘ Steuerungsverständnissen im Spannungsfeld zwischen ‚*tight control*‘ und ‚*loose control*‘ zu verorten. Auf diese Weise wird nicht nur beispielhaft für die Steuerungsverständnisse gezeigt, zu welchen Umdeutungen der mit einer Intervention (QM als Steuerungspraxis) verbundenen Denkmuster es kommt. Vielmehr lässt sich auch nachzeichnen, wie die Akteure zu diesen Umdeutungen gelangen und dass diese – zumindest aus der jeweiligen Akteursperspektive – durchaus funktional sind, um Ideen von QM/Steuerung überhaupt auf den eigenen Handlungskontext anwenden zu können und zu passenden Deutungen zu gelangen. Die Rekonstruktion unterschiedlicher Steuerungsverständnisse entlang der Beschreibungskategorien von ‚*tight control*‘ und ‚*loose control*‘ erlaubt einen tieferen Einblick in die Überlagerung unterschiedlicher Steuerungskonzeptionen im Sinne hybrider Formen der Hochschulsteuerung.

## 5 MÖGLICHE IMPLIKATIONEN HINSICHTLICH EINER WIRKUNGSBETRACHTUNG VON ‚LEHRE LOTSEN‘

Bislang erfolgte die Auseinandersetzung mit Wirkungsbetrachtungen von sozialen Interventionen auf einer allgemeinen Ebene und wurde exemplarisch für das QM im Bereich Studium und Lehre betrachtet. In Abschnitt 2 wurde der Blick zunächst auf unterschiedliche Herausforderungen gerichtet, vor denen eine Wirkungsanalyse allgemein steht. Dabei wurde deutlich, dass sich nicht nur das Ermitteln von Effekten und das Attribuieren von Ursache und Wirkung aus einer methodischen Perspektive als schwierig erweisen. Vielmehr wurde auch deutlich, dass es eines qualitativ-interpretativen Forschungszugangs bedarf, um das Problem fester Referenzpunkte der Bewertung zu umgehen und auf die Rekonstruktion subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen umzustellen sowie gleichzeitig den Blick jenseits einer Feststellung von Wirkung und Wirksamkeit auf das Verstehen der Wirkungsweise von Interventionen zu richten. In Abschnitt 3 wurde ausgehend vom Sensemaking-Ansatz eine mögliche Forschungsperspektive für eine interpretative Wirkungsbetrachtung vorgestellt. In Abschnitt 4 wurde exemplarisch für das QM von Studium und Lehre verdeutlicht, zu welchen Erkenntnissen eine derartige Analyse führen kann.

Abschließend soll noch einmal deutlicher herausgearbeitet werden, welche Erkenntnisse sich aus diesen theoretischen Überlegungen und empirischen Befunden für eine Wirkungsbetrachtung des Qualitätspakt-Lehre-Projekts der HAW Hamburg ergeben können. Dabei soll auf drei Aspekte eingegangen werden. In Abschnitt 5.1 wird der Blick zunächst darauf gerichtet, welche Erkenntnisse sich hinsichtlich des Verstehens der Wirkungsweise von Interventionen in komplexe Handlungsgeschehen ableiten lassen. Wie bereits eingangs zu Abschnitt 4 dargelegt, lassen sich die Ergebnisse der empirischen Analyse auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen lesen, mit entsprechenden Implikationen für die Handlungspraxis im Allgemeinen und das Qualitätspakt-Lehre-Projekt der HAW Hamburg und seiner Teilprojekte im Speziellen. In Abschnitt 5.2 wird zusammengefasst, welche metho-

disch-erkenntnistheoretischen Implikationen sich aus der interpretativen Forschungsperspektive (vgl. Abschnitt 3) und den exemplarischen Forschungsbefunden (vgl. Abschnitt 4) für eine Wirkungsbetrachtung ableiten lassen. Dies wird in Abschnitt 5.3 weiter präzisiert, indem der Blick stärker auf unterschiedliche Formen der Wirkungsbetrachtung gerichtet wird. Dabei werden unterschiedliche Stufen der Wirkungsbetrachtung bzw. Wirkungsreflexion skizziert. Diese können durchaus auch herangezogen werden, um die Beiträge in diesem Band hinsichtlich des Abstraktionsgrads der Reflexion und damit ihres Beitrags zu einem Erkenntnisgewinn zum Verstehen der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit des Projekts ‚Lehre lotsen‘ einzuordnen.

### 5.1 Verstehen der Wirkungsweise von Interventionen in komplexe Handlungsgeschehen

Zunächst sei der Blick auf die Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre gerichtet. Zwar erlauben die Forschungsergebnisse keine Evaluation des QM-Systems der HAW Hamburg und damit des dazugehörigen Teilprojekts. Doch durch die exemplarische Analyse von Steuerungsinerventionen am Beispiel des QM von Studium und Lehre lassen sich für den Handlungsbereich des QM die konkretesten Rückschlüsse ziehen.

Dabei gilt ganz grundsätzlich, dass klassisch-managerielle Interpretationen von QM respektive Steuerung als wenig geeignet angesehen werden für den Handlungskontext von Studium und Lehre. Vielmehr deuten sich vielfältige Anpassungs- bzw. Umdeutungsstrategien an, die als ‚kontextualisierte‘ Interpretationen in Form von Ausgestaltungsformen und Steuerungsverständnissen herausgearbeitet wurden. Das Sensemaking der Akteure zu QM als Steuerungspraxis vollzieht sich entlang unterschiedlicher Beschreibungskategorien in einem Spannungsfeld zwischen manageriellen und auf den Kontext bezogenen Interpretationen. Das Bild hinsichtlich der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis lässt sich dabei weder eindeutig aus einer steuerungsoptimistischen Perspektive beschreiben, noch muss die Analyse zu einem allzu pessimistischen Fazit der ‚Unwirksamkeit‘ (Seyfried/

Pohlenz 2017, S. 96) kommen. Vielmehr zeigen sich vielfältige Abstufungen zwischen diesen beiden Polen. Diese Schattierungen unterschiedlicher Interpretationen lassen sich einerseits entlang der Einflussfaktoren einer ‚bedingten‘ Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis und andererseits entlang des *Enactment* managerieller Ideen von Steuerung in Form von Steuerungsverständnissen beschreiben. In Abbildung 8 sind wichtige Gestaltungsdimensionen einer Kontextualisierung managerieller Ideen zusammengefasst.

Bezogen auf die HAW Hamburg und das Teilprojekt QM liefert diese allgemeine Analyse zu QM als Steuerungspraxis in gewisser Weise eine Bestätigung der These einer dezentralen Verankerung von Prozessen des QM. Denn deutlich geworden ist, wie bedeutsam eine enge Bezugnahme auf den Handlungskontext durch eine Beteiligung lokaler Akteure an der Ausgestaltung des QM, eine dezentrale Verankerung der Verantwortlichkeit für die Qualität sowie eine Orientierung an der wissenschaftlichen Handlungslogik ist, um an den Relevanzstrukturen der in Studium und Lehre handelnden Akteure anzuknüpfen und auf diese Weise im Hinblick auf eine Veränderung der Handlungspraxis Wirksamkeit zu entfalten. Gleichzeitig zeigt die Analyse aber auch, dass die Einschätzung der Wirksamkeit und der Blick der in Studium und Lehre agierenden Akteure wesentlich abhängt von der konkreten Ausgestaltung der Strukturen, Prozesse und Instrumente und vor allem dem zugrunde liegenden Steuerungsverständnis. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie weitreichend eine partizipative, dezentrale und wissenschaftsbezogene Ausgestaltung der QM-Praxis ist. Eine fundierte Analyse der Praxis an der HAW Hamburg liegt dazu nicht vor. Gleichwohl können die in Abschnitt 4 dargestellten Ergebnisse sowie die in Abbildung 8 benannten Gestaltungsdimensionen als Reflexionsrahmen für eine (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung der Strukturen, Prozesse und Instrumente sowie der zugrunde liegenden Denkmodelle herangezogen werden.

Je nachdem, welche Wirkungserwartungen einer Bewertung des QM-Systems der HAW Hamburg zugrunde gelegt werden, kann die Beurteilung


**Dimensionen der Kontextualisierung von QM als Steuerungspraxis, eigene Darstellung**

Gestaltungsdimensionen		managerielle Interpretationen	‚kontextualisierte‘ Interpretationen
Beteiligung der Akteure	Führungsverständnis	direktiv	partizipativ
	Formen der Teilnahme	verpflichtend	freiwillig
Organisationale Verankerung	Verortung der QM-Praxis	zentral	dezentral
	Funktion von QM	Kontrolle/Qualitätssicherung	Feedback/Qualitätsentwicklung
	Rolle von QM-Akteuren	Kontrolle	Beratung/Unterstützung
Instrumente und Kriterien	Ausgestaltung der Instrumente	einheitlich	spezifisch
	Formen der Datenerhebung	quantitativ	qualitativ
	Formen der Regeln/Ziele	konkret/eindeutig	vage/mehrdeutig

unterschiedlich ausfallen. Mit Blick auf eine managerielle Sichtweise kann die Wirksamkeitszuschreibung davon abhängen, inwieweit es gelingt, externe Anforderungen der Rechenschaftslegung in die Hochschule zu tragen und deren Erfüllung nach außen glaubhaft zu vermitteln. Eine erfolgreiche Akkreditierung von Studienprogrammen oder des QM-Systems können als Indiz herangezogen werden, inwieweit das gelingt. Mit Blick auf lokale bzw. auf spezifische Handlungskontexte bezogene Sichtweise können die Wirksamkeitseinschätzungen beispielsweise davon abhängen, inwieweit es gelingt, Spezifika von Fächern oder Studiengängen abzubilden, die handelnden Akteure an der Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Instrumenten sowie der Interpretation bereitgestellter Daten zu beteiligen bzw. dies gar in ihre Verantwortung zu legen oder lokale Diskussions- und Reflexionsprozessen anzuregen. Als Indiz der Wirksamkeit kann hier beispielsweise gewertet werden, inwiefern Diskussions- und

Reflexionsprozesse in tatsächlichen Veränderungen münden und welcher Einfluss manageriellen Interventionen dabei zugeschrieben wird.

Die Ergebnisse zu QM als Steuerungspraxis lassen sich darüber hinaus auch auf einer abstrakteren Ebene lesen. Dabei steht QM nur stellvertretend für das, was in diesem Beitrag als ‚managerielle Einflussnahme‘ bezeichnet wurde. Überall dort, wo in der vorangegangenen Analyse von ‚QM als Steuerungspraxis‘ gesprochen wurde, lässt sich als Platzhalter jede beliebige Form sozialer Intervention einsetzen, die auf eine Veränderung der Handlungspraxis abzielt. Denn die Interventionen im Bereich Studium und Lehre sind in der Regel darauf gerichtet, Einfluss auf die Qualität von Studium und Lehre bzw. das darauf gerichtete Denken und Handeln der Akteure – ob Lehrende, Studierenden oder unterstützende Bereiche – zu nehmen. In diesem Sinne lassen sich derartige Interventionen auch als steuernde oder einflussnehmende

Interventionen und damit als ‚Steuerungspraxis‘ verstehen. Dabei müssen nicht Strukturen, Prozesse, Instrumente und Denkmodelle des QM dahinter stehen, sondern es kann sich um vielfältige andere Formen der Intervention beispielsweise auch hochschuldidaktischer Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote handeln, um noch einmal Bezug auf das Projekt ‚Lehre lotsen‘ zu nehmen.

Insofern gelten die Erkenntnisse hinsichtlich einer gewissen Skepsis bezüglich der Möglichkeiten einer direkten, direktiven und deterministischen Einflussnahme auf das Denken und Handeln beispielsweise von Lehrenden und Studierenden in ähnlicher Weise. Hinsichtlich der Ausgestaltung von Interventionen können auch hier auf den Handlungskontext bezogene, die Perspektive der handelnden Akteure einbeziehende Handlungsstrategien als potentiell wirksamer angesehen werden. Gerade auch Überlegungen zur Rolle z. B. von Hochschuldidaktikerinnen und Hochschuldidaktikern als lokale Prozesse begleitende und unterstützende Akteure scheinen sich für eine Übertragung der herausgearbeiteten Erkenntnisse anzubieten. Und wie für QM gilt für jede Form der Intervention, dass die Ziele, Kriterien und Denkmodelle, die mit einer Intervention einhergehen, im Zuge der Implementierung durch die handelnden Akteure möglicherweise umgedeutet werden. Dies lässt sich, um bei dem Beispiel hochschuldidaktischer Interventionen zu bleiben, auf Denkmodelle wie kompetenzorientiertes Lehren, Lernen und Prüfen übertragen. Mit Umdeutungen zu rechnen und sie nicht als dysfunktionale, nicht-intendierte Effekte oder Widerstand abzutun, kann helfen, mögliche Reaktionen z. B. von Lehrenden oder Studierenden zu verstehen und einzuordnen sowie nach Möglichkeiten zu suchen, auf diese Umdeutungen Einfluss zu nehmen. Und im Zuge einer interpretativen Wirkungsanalyse lassen sich zudem die Umstände verstehen, die zu diesen Umdeutungen möglicherweise führen oder zumindest beitragen.

## 5.2 Möglicher Erkenntnisbeitrag einer interpretativen Wirkungsanalyse

Eine andere Lesart der empirischen Ergebnisse besteht aus einer methodischen Perspektive darin, die präsentierten Befunde in exemplarischer Form

daraufhin zu befragen, welchen Erkenntnisbeitrag eine derartige qualitativ-interpretative Wirkungsanalyse leisten kann. Hierin bestand ja gerade das Erkenntnisinteresse dieses Textes: *„einen möglichen Beitrag einer interpretativen Forschungsperspektive für eine Wirkungsbetrachtung und damit für einen Blick auf mögliche Effekte eines groß angelegten Veränderungsprojektes wie ‚Lehre lotsen‘ zu thematisieren“*. Darauf soll entlang der in Abschnitt 2 diskutierten Herausforderungen nachfolgend eingegangen werden. Ganz allgemein lässt sich dieser Text als Plädoyer lesen für einen fundierten Blick auf die Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von Interventionen in das Handlungsgeschehen von Studium und Lehre.

1. Als eine erste methodisch-erkenntnistheoretische Herausforderung von Wirkungsbetrachtungen wurden das Identifizieren von Effekten und die dafür erforderlichen Bewertungsmaßstäbe thematisiert. Um die ‚blinden Flecken‘ geschlossener Referenzrahmen zu überwinden, wurde eine Fokussierung auf die subjektiven Perspektiven der handelnden Akteure und eine Rekonstruktion deren Wirklichkeitskonstruktionen vorgeschlagen. Wirkungsanalysen beziehen sich vielfach auf die Einschätzung der Wirkung/Wirksamkeit von Interventionen durch unterschiedliche Akteure. Aus der Sensemaking-Perspektive sind das wichtige Befunde, weil sie deutlich machen, welche Bedeutungszuschreibungen die handelnden Akteure vornehmen. Aber erstens ist wichtig, diese Bedeutungszuschreibungen aus der Perspektive der jeweiligen Akteure zu rekonstruieren und nicht entlang der Referenzpunkte der zu untersuchenden Intervention, was insbesondere für qualitative Zugänge spricht. Dabei wird der Blick gerade auch für ‚nicht-intendierte‘ Effekte geöffnet. Und zweitens sollten diese ‚wahrgenommenen‘ Effekte als das verstanden werden, was sie sind: soziale Konstruktionen. Damit begründet sich eine Abkehr vom ‚objektivistischen‘ Anspruch einer Wirkungsfeststellung.

In der empirischen Analyse hat ein solcher Blick auf die Bedeutungszuschreibungen der handelnden Akteure – wenig überraschend – zu einem ambigen, vielschichtigen Bild der Wirksamkeits-

zuschreibungen geführt. Das lässt sich zunächst auf den Nenner bringen: ‚*Es kommt darauf an!*‘ Hinsichtlich der Interpretation der unterschiedlichen Wirksamkeitszuschreibungen – das Konstrukt der ‚bedingten Wirksamkeit‘ steht dafür stellvertretend – wird deutlich: Die Wirksamkeits-einschätzung hängt von der jeweiligen Betrachtungsperspektive und den zugrunde liegenden Bezugspunkten ab. Für eine Interpretation dieser Befunde für die Praxis gilt vor allem, dass zu beachten ist, aus welcher Perspektive die Befunde gelesen werden und vor dem Hintergrund welcher Kontextbedingungen dies erfolgt.

2. Eine zweite methodisch-erkenntnistheoretische Herausforderung von Wirkungsbetrachtungen bezieht sich auf die Attribution von Ursachen und Wirkungen. Dabei stellt sich eine eindeutige Zuordnung nicht nur wegen sich überlagernder Interventionen sowie wegen der Abhängigkeit von Zeit und Beobachter\*in als schwierig dar. Darüber hinaus ermöglichen klassische, insbesondere quantitative Forschungszugänge üblicherweise nicht, den Blick in die *Black Box* der Wirkungsweise von Interventionen zu richten. Dafür bedarf es ebenfalls qualitativ-interpretativer Zugänge. Es geht dann nicht um eine quantitative Kausalanalyse, sondern um eine ‚kausale Rekonstruktion‘. Diese ermöglicht es, die Aufmerksamkeit auf die Dynamiken kognitiver und sozialer Prozesse des organisationalen Geschehens zu richten. Der Forschungsfokus verschiebt sich von der Beobachtung von Wirkung und Wirksamkeit als ‚explizite Bewertungen‘ zum Verstehen der Wirkungsweise durch die Rekonstruktion ‚impliziter Werthaltungen‘. Die Bedeutungszuschreibungen und die zugrunde liegenden Prozesse der Bedeutungszuschreibung zu verstehen, hilft, die Wirkungsweise von Interventionen zu verstehen.

In der empirischen Analyse konnte dies für die Delphi-Studie anhand der ‚bedingten Wirksamkeit‘ und den herausgearbeiteten Handlungstheorien (*theories-in-use*) sowie für die Fallstudienanalyse anhand der Typologie unterschiedlicher Steuerungsverständnisse gezeigt werden. Damit

ließ sich die im ersten Schritt noch offen gebliebene Frage bearbeiten: ‚*Worauf kommt es an?*‘. Weil dabei die Bedeutungszuschreibungen von unterschiedlichen Akteursperspektiven und spezifischen Kontextfaktoren abhängen, braucht es eine Ausdeutung der abstrakten und mehrdeutigen (in diesem Beitrag nur kursorisch angedeuteten) Systematisierungen zum Untersuchungsgegenstand für den jeweiligen konkreten Kontext, um aus den entwickelten Forschungsergebnissen spezifisches, praktisches Handlungswissen zu entwickeln.

Eine solche Wirkungsanalyse kann sich beispielsweise folgenden Fragen widmen: Welche Denkmuster herrschen in der Handlungspraxis z. B. über die Qualität der Lehre vor? Wie kann Lernen aus der Sicht unterschiedlicher Akteure unterstützt werden? Was sehen die Lehrenden als ihre Rolle? Welche Vorstellungen von Qualität werden mit Erhebungsinstrumenten oder mit Überprüfungsmechanismen des QM transportiert? Welche Qualitätsaspekte stehen in QM-Prozessen im Vordergrund? Welche Vorstellungen von Lehren und Lernen liegen hochschuldidaktischen Interventionen zugrunde? Wie passen diese Denkmodelle zusammen? Oder anders: Wie können die Denkmodelle der Interventionen dazu beitragen, tradierte Denkmuster der Handlungspraxis aufzubrechen?

3. Eine dritte Herausforderung von Wirkungsbetrachtungen wurde aus einer konzeptionell-theoretischen Perspektive hinsichtlich der grundsätzlichen Möglichkeiten und Grenzen von gezielten Interventionen thematisiert. Angesichts der ‚spezifischen‘ Organisationsform von Hochschulen sowie einer Konzeptualisierung von Organisationen als Systemen sozialen Interagierens und Interpretierens lassen sich Zweifel artikulieren, inwiefern sich das Denken und Handeln von Akteuren über Interventionen gezielt beeinflussen (determinieren) lässt.

Ausgehend von Überlegungen zum Sensemaking lässt sich ein Verständnis dafür entwickeln, wie Interventionen wirken. Dabei lässt sich als

wirksam nur bezeichnen, was von den handelnden Akteuren kognitiv verarbeitet wird und über individuelle oder kollektive Interpretations- und Handlungsmuster Einfluss auf das Denken und Handeln nimmt. Die mit einer Intervention einhergehenden Konzepte, Denkmodelle, Instrumente, Strukturen und Prozesse, aber auch bereitgestellte Daten beispielsweise zur Qualität von Studium und Lehre gehen durch den ‚Filter‘ der Sinnkonstruktion. Die Akteure beeinflussen ihr Handeln selbst auf der Grundlage der ihnen verfügbaren und als plausibel empfundenen Sinnkonstruktionen. Externe Steuerungsimpulse können, sofern sie als *Cues* in Prozesse des Sensemaking eingeklammert und nicht ‚ignoriert‘ werden, dafür einen Anstoß geben. Aus systemtheoretischer Perspektive können die autonomen Selbststeuerungsprozesse sozialer Systeme bestenfalls ‚irritiert‘ werden (Luhmann 2000; Willke 1989), determinieren aber nicht, was daraus erwächst.

Organisationale wie auch individuelle Lern- und Veränderungsprozesse lassen sich folglich in erster Linie als Veränderungsprozesse bezogen auf mentale Modelle verstehen (Ditzel 2019b). Insofern kann ein wesentlicher Ansatz der Veränderung darin bestehen, tradierte Denkmuster offen zu legen, zu hinterfragen und aufzubrechen. Der Beitrag einer interpretativen Forschung für die Praxis kann vor diesem Hintergrund im Wesentlichen darin gesehen werden, Orientierungen für eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung mit Ansätzen, Praktiken und Denkmodellen (bezogen auf die jeweilige Intervention) zur Verfügung zu stellen. Die in Form von Forschungsergebnissen bereitgestellten Systematisierungen und Differenzierungen können dazu dienen, Angebote zur Reflexion der ‚theories-in-use‘ (Argyris/Schön 1996) zu machen, die das Handeln der Praktiker\*innen bestimmen. Auf dieser Grundlage können die handelnden Akteure – ob Lehrende, Studierende, Akteure der zentralen und dezentralen Leitung oder unterstützender Aufgabenbereiche wie QM, Hochschuldidaktik, Studienberatung etc. – auf ihrem Weg hin zu ‚reflective practitioners‘ (Schön 1983) begleitet werden. Die Auseinandersetzungen mit Erkenntnissen der Wirkungsanalyse können somit zu einem reflexiven Lernen (Cendon 2016) beitragen.

Wirkungsanalysen spielen dabei nicht nur eine wichtige Rolle zur Reflexion der Interventionspraxis. Vielmehr werden Wirkungsanalysen überhaupt zu einem wesentlichen Bestandteil der Reflexionspraxis managerieller Interventionen wie QM und Hochschuldidaktik. Vor diesem Hintergrund wurde an anderer Stelle bereits vorgeschlagen, jede Form der manageriellen Intervention als ‚wissenschaftsgeleitete Reflexion der Handlungspraxis‘ zu verstehen (Ditzel 2019a, 2020). Insbesondere die Grenzen zwischen QM-Praxis und forschender Praxis einer Wirkungsanalyse würden bei solch einer Interpretation verschwimmen.

### 5.3 Ebenen einer wirkungsbezogenen Reflexion der Handlungspraxis

Auch wenn mit der in diesem Beitrag vorgestellten interpretativen Forschungsperspektive hohe wissenschaftliche Ansprüche an das Forschungsdesign und die theoretische Einbettung der empirischen Befunde gelegt werden, so lassen sich aus den Überlegungen auch niederschwelligere Zugänge der Wirkungsbetrachtung ableiten, wie sie für eine Praxisreflexion ohne aufwändige Forschungsinfrastruktur vielleicht praktikabel sein könnten. Abschließend sollen vier Stufen der Wirkungsbetrachtung bzw. Wirkungsreflexion differenziert werden. In diesen kommen unterschiedliche Grade der kritischen Distanz zur untersuchten Praxis sowie der wissenschaftlichen Fundierung der empirischen Erhebung und Auswertung zum Ausdruck:

**Selbstreflexion:** Eine erste Stufe der Wirkungsbetrachtung kann darin bestehen, die Interventionen und den Handlungskontext, in dem diese wirken sollen, näher zu beschreiben. Denn ein erster wichtiger Schritt der Wirkungsanalyse besteht darin, zu verstehen, was eine Intervention – ob die Implementierung dezentraler Strukturen des QM, die Begleitung von Prozessen der Studiengangsentwicklung, das Mentoring von Absolvent\*innen oder die Beratung zum Einsatz von Medien in der Lehre etc. – ausmacht, welche Effekte damit erzielt werden sollen (Wirkungserwartungen) und wie sich der relevante Handlungskontext charakterisieren lässt. Das erlaubt es, zumindest in der Perspektive der für eine Intervention verantwortlichen Akteure, zugrunde liegende Wirklichkeits-

konstruktionen und die den Interventionen (implizit) zugrunde liegenden Wirkannahmen und Wirkungserwartungen zu explizieren. Damit sind sie für eine weitere Analyse sowie Reflexions- und Veränderungsprozesse verfügbar. Die ‚blinden Flecken‘ einer derartigen Wirkungsbetrachtung als Selbstreflexion liegen, wie die Ausführungen in Abschnitt 2.1 gezeigt haben, darin, dass die Interventionen und die zu betrachtenden Effekte aus der Perspektive der die Intervention verantwortenden Akteure erfolgt und damit innerhalb der Denkklogik der Intervention und der ihr zugrunde liegenden Denkmodelle verhaftet bleibt.

**Berücksichtigung der ‚Stimmen der Praxis‘:** Eine zweite Stufe der Wirkungsbetrachtung kann darin bestehen, unterschiedliche Sichtweisen auf das zu untersuchende Phänomen (die Interventionen) sichtbar zu machen. Denn wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist es für das Verstehen der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von Interventionen von essentieller Bedeutung, die – möglicherweise divergierenden – Sichtweisen der (lokal) handelnden Akteure und insbesondere der Adressatinnen und Adressaten von Interventionen zu erkennen und zu verstehen. Interventionen erlangen – darauf macht die Sensemaking-Perspektive aufmerksam – erst durch die Interpretation und das Handeln der Akteure ihre Wirkung. Zu verstehen, wie die handelnden Akteure Interventionen wahrnehmen, mit ihnen umgehen und wie sie deren Einfluss auf ihr Denken und Handeln einschätzen, liefert daher nicht nur Aussagen über subjektive Wirksamkeitszuschreibungen, sondern auch wichtige Hinweise zum Verstehen der Wirkungsweise der Interventionen. Jede Form, die Sichtweise der handelnden Akteure zur Sprache zu bringen, kann dabei zu wichtigen Einsichten führen. Gegenüber der ersten Stufe einer Selbstreflexion ermöglicht eine derartige Wirkungsbetrachtung nicht nur ggf. kritischere Sichtweisen offen zu legen, sondern gerade auch zu verstehen, wie diese Sichtweisen zustande kommen. Ohne eine wissenschaftlich fundierte Datenerhebung, Auswertung und theoriegenerierende Interpretation hat eine solche, auf die ‚Stimmen der Praxis‘ fokussierte Wirkungsbetrachtung eher anekdotischen, veranschaulichenden Charakter. Das mindert nicht die Bedeutung einer solchen Perspektive, markiert aber die Grenze

zu wissenschaftlich anspruchsvoller Evaluation bzw. Wirkungsforschung als dritter bzw. vierter Stufe der Wirkungsbetrachtung.

#### **Interpretative Evaluation der Handlungspraxis:**

Als dritte Stufe der Wirkungsbetrachtung, die sich zwischen einer generellen Berücksichtigung der Perspektive der handelnden Akteure und einer anspruchsvollen Wirkungsforschung verorten lässt, kann eine wissenschaftlich fundierte Evaluation der Handlungspraxis bezeichnet werden. Darunter sind Evaluationsvorhaben zu verstehen, die ausgehend von einer interpretativen Forschungsperspektive und auf der Grundlage qualitativer Erhebungs- und Auswertungsdesigns einzelne Maßnahmen oder Projekte untersuchen. Das Erkenntnisinteresse ist zwar, ähnlich einer aufwändigeren Wirkungsforschung, auf das Verstehen von komplexen Wirkgeschehen gerichtet, dabei aber im Sinne des Lern- bzw. Entwicklungsparadigmas eng gekoppelt an den Anspruch, die Handlungspraxis weiterzuentwickeln und dafür Ansatzpunkte zur Verbesserung zu identifizieren. Als ein Beispiel für derartige Evaluationsvorhaben lässt sich ausgehend vom Konzept des ‚Scholarship of Teaching and Learning‘ (Huber 2014) das Interesse von Lehrenden verstehen, die eigene Lehrpraxis und das Lernen der Studierenden zum Gegenstand einer forschungsgeliteten Reflexion zu machen. Dabei unterscheidet sich ein interpretativer Evaluationsansatz zu klassischen, quantitativ-objektivistischen Vorgehensweisen insbesondere durch drei Merkmale. Erstens erlauben qualitative Erhebungsverfahren wie Interviews und Gruppendiskussionen, bislang nicht bekannte Wirkfaktoren wie nicht-intendierte Effekte oder relevante Kontextfaktoren zu entdecken. Zweitens erlaubt ein solcher Zugang die Rekonstruktion subjektiver Bewertungen. Und drittens erlauben insbesondere vergleichende, typenbildende Auswertungsmethoden hinter die Fassade expliziter Wirksamkeitszuschreibungen zu schauen, indem ‚implizite Werthaltungen‘ als deren Referenzpunkte rekonstruiert werden. Das Offenlegen widersprüchlicher subjektiver Aussagen zur Wirksamkeit ist dann kein Desiderat des Erkenntnisbeitrags, sondern der Ausgangspunkt, das Zustandekommen von Wirksamkeitseinschätzungen zu erklären und damit zum Verstehen der Wirkungsweise aus Akteursperspektive beizutragen.

**Interpretative Wirkungsforschung:** Eine vierte Stufe der Wirkungsbetrachtung lässt sich – im Sinne der in diesem Beitrag skizzierten interpretativen Forschungsperspektive und des qualitativen Forschungsdesigns – als interpretative Wirkungsforschung bezeichnen. Bewertung als ein zentrales Charakteristikum von Evaluation steht dabei nicht mehr so deutlich im Vordergrund, vielmehr verschwimmen die Grenzen zu sozialwissenschaftlicher Organisations-, Hochschul-, bzw. Lehr-Lern-Forschung. Eine solche Form des Beforschens von Interventionen erfordert in der Regel ein aufwändiges Forschungsdesign, das eine kausale Rekonstruktion von Wirkungs- und Wirksamkeitszuschreibungen und der dahinter liegenden Deutungsprozesse erlaubt. Diese kausale Rekonstruktion richtet sich nicht nur auf ‚explizite Bewertungen‘, sondern auch und vor allem auf ‚implizite Werthaltungen‘. Auf diese Weise kann, wie dieser Text zeigen wollte, eine solche wissenschaftlich fundierte Wirkungsanalyse zu neuen Erkenntnissen gerade zur Wirkungsweise von Interventionen in komplexen Handlungsgeschehen beitragen. Damit wird es möglich, ‚blinde Flecken‘ der Praxis auszuleuchten, zur Theoriebildung zum untersuchten Gegenstandsbereich beizutragen sowie Reflexionsangebote wie das mit diesem Beitrag vorgelegte für die Handlungspraxis anzubieten. Je stärker sich eine solche Wirkungsforschung im Sinne des Forschungsparadigmas am wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt und weniger an praktischen Handlungs- und Lernpotentialen (vgl. dritte Stufe) orientiert, umso mehr wird es dafür entsprechender Forschungskapazitäten bedürfen.

Gleichzeitig ist wichtig zu erkennen, dass – ganz im Sinne eines wissenschaftsgeleiteten, interpretativen Forschungszugangs – jede Erkenntnis als Evidenz im Sinne eines Hinweises zu Werten ist, die als Puzzlestück zu einem Bild hinsichtlich der Wirkung, Wirkungsweise und Wirksamkeit von Interventionen beitragen kann. Es wird immer unterschiedliche, mitunter auch sich widersprechende Erkenntnisse geben. Sie können Planungs- und Reflexionsprozesse informieren, können aber keine objektiven, letztgültigen Antworten liefern. Mit neuen Wirkungsbetrachtungen, neuen Betrachtungsperspektiven, zu anderen Zeitpunkten können neue Erkenntnisse hervortreten, die bisherige Erkenntnisse bestätigen oder diesen

auch widersprechen, sie falsifizieren können. Diese Einsicht könnte für eine wissenschaftsgeleitete Herangehensweise bei der Gestaltung und Reflexion der Handlungspraxis sensibilisieren (Ditzel 2019a, 2020), bei der das Handeln weniger von Gewissheiten als von einer fragenden Haltung geprägt ist.

## LITERATUR

*Altfeld, S.; Schmidt, U.; Schulze, K. (2015)*  
Wirkungsannäherung im Kontext der Evaluation von komplexen Förderprogrammen im Hochschulbereich.  
*In: Qualität in der Wissenschaft 9, 2015, 2, S. 56–63.*

*Ammon, U. (2009)*  
Delphi-Befragung. In: Kühl, S. et. al. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 458–476.

*Argyris, C.; Schön, D. A. (1996)*  
Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

*Baecker, D. (2003)*  
Organisation und Management. Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Berger, P. L.; Luckmann, T. (1969)*  
Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer.

*Bohnsack, R. (2006)*  
Qualitative Evaluation und Handlungspraxis – Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung.  
*In: Flick, U. (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 135–155.*

*Braun, D.; Benninghoff, M.; Ramuz, R. & G. A. (2015)*  
Interdependency management in universities. A case study.  
*In: Studies in Higher Education 40, 2015, 10, S. 1829–1843.*

Brunsson, N.; Sahlin-Andersson, K. (2000)

Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform.

In: *Organization Studies* 21, 2000, 4, S. 721–746.

Carstensen, D.; Hofmann, S. (2004):

Qualität in Lehre und Studium: Begriffe und Objekte.

In: Benz, W. et. al. (Hrsg.): *Handbuch Qualität in Studium und Lehre: Evaluation nutzen, Akkreditierung sichern, Profil schärfen*. Stuttgart: Raabe, C 1.1: 1–24.

Caspari, A. (2009)

Rigorese Wirkungsevaluation – methodische und konzeptionelle Ansätze der Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit.

In: *Zeitschrift für Evaluation*, 2009, 9, S. 183–213.

Cendon, E. (2016)

Bridging Theory and Practice. Reflective Learning in Higher Education.

In: Walter Nuninger et. al. (Hrsg.): *Handbook of Research on Quality Assurance and Value Management in Higher Education*. Hershey, PA, USA: IGI Global, S. 304–324.

Chen, H.-T.; Rossi, P. H. (1983)

Evaluating With Sense: The Theory-Driven Approach.

In: *Evaluation Review* 7, 1983, 3, S. 283–302.

Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972)

A Garbage Can Model of Organizational Choice.

In: *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, 1, S. 1–25.

Ditzel, B. (2015)

Qualitätsmanagement als Kontextsteuerung:

Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen steuerungsbezogener Interventionen.

In: Vettori, O. et. al. (Hrsg.): *Eine Frage der Wirksamkeit? Qualitätsmanagement als Impulsgeber für Veränderungen an Hochschulen*. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 19–38.

Ditzel, B. (2017a)

Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre: Ergebnisse einer Delphi-Studie.

In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 12, 2017, 3, S. 17–37.

Ditzel, B. (2017b)

Die Steuerungslogik des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre.

In: Pohlenz, P. et. al. (Hrsg.): *Third Space revisited: Jeder für sich oder alle für ein Ziel? Bielefeld: Universitäts-VerlagWebler*, S. 41–71.

Ditzel, B. (2019a)

Forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre – eine wissenschaftsbasierte Form zur Integration divergierender Handlungs- und Steuerungslogiken?

In: Gottinger, M. et. al. (Hrsg.): *5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich: Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen – zwei Perspektiven?* Graz: Verlag der TU Graz, S. 111–130.

Ditzel, B. (2019b)

Wirksamkeitsfeststellung und Sinnzuschreibung: Sensemaking als Forschungsperspektive und Methodologie zur Analyse qualitätsbezogener Steuerungspraktiken.

In: Reith, F. et. al. (Hrsg.): *Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen: Theoretische Perspektiven und Methoden*. Augsburg, München: Rainer Hampp, S. 55–87.

Ditzel, B. (2020)

Umgang mit Daten zur Qualität von Studium und Lehre zwischen Leistungsbewertung und Erkenntnisinteresse. Eckpunkte einer wissenschaftsgeleiteten Qualitätsentwicklung.

In: Pohlenz, P. et. al. (Hrsg.): *Qualitätssicherung im Student Life Cycle*. Münster: Waxmann, S. 227–242.

Ditzel, B.; Suwalski, P. (2016)

Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre.

In: Hofer, M. et. al. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung*. Bielefeld: UniversitätsVerlag-Webler, S. 27–52.

- Espelund, W. N.; Lom, S. E. (2015)*  
Noticing Numbers: How Quantification Changes What We See and What We Dont.  
*In: Kornberger, M. et. al. (Hrsg.): Making Things Valuable. Oxford: University Press, S. 18–37.*
- Froschauer; Ulrike; Lueger, M. (2009)*  
Interpretative Sozialforschung. Der Prozess. Wien: Facultas.WUV.
- Häder, M. (2014)*  
Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harvey, L. C.; Green, D. (1993)*  
Defining Quality. *In: Assessment & Evaluation in Higher Education* 18, 1993, 1, S. 9–34.
- Hechler, D.; Pasternack, P. (2012)*  
Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF).
- Hood, C. (1991)*  
A Public Management for All Seasons?  
*In: Public administration* 69, 1991, 1, S. 3–19.
- Hood, C. (1995)*  
The new public management in the 1980s. Variations on a theme.  
*In: Accounting, Organizations and Society* 20, 1995, 2, S. 93–109.
- Hopwood, A. G. (1990)*  
Accounting and Organisation Change.  
*In: Accounting, Auditing & Accountability Journal* 3, 1990, 1, S. 7–17.
- Huber, L. (2014)*  
Scholarship of Teaching and Learning. Konzept, Geschichte, Formen, Entwicklungsaufgaben.  
*In: Huber, L. et. al. (Hrsg.): Forschendes Lehren im eigenen Fach. Scholarship of Teaching and Learning in Beispielen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 19–36.*
- Hüther, O.; Krücken, G. (2016)*  
Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: Springer.
- Kamberelis, G.; Dimitriadis, G. (2011)*  
Focus groups.  
*In: Denzin, N. K. et. al. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research. Los Angeles, London: Sage, S. 545–561.*
- Kardorff, E. v.; Schönberger, C. (2010)*  
Evaluationsforschung.  
*In: Mey, G. et. al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 367–381.*
- Kleimann, B. (2018)*  
(German) Universities as multiple hybrid organizations.  
*In: Higher Education* 77, 2018, S. 1085–1102.
- Kloke, K.; Krücken, G. (2012)*  
„Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre.  
*In: Wilkesmann, U. et. al. (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 311–324.*
- Kromrey, H. (2006)*  
Qualität und Evaluation im System Hochschule.  
*In: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Münster: Waxmann, S. 234–259.*
- Krücken, G. (2008)*  
Lässt sich Wissenschaft managen?  
*In: Wissenschaftsrecht* 41, 2008, 4, S. 345–358.
- Krueger, R. A.; Casey, M. A. (2009)*  
Focus groups: a practical guide for applied research. Los Angeles: Sage.

Laske, S.; Meister-Scheytt, C. (2003)

Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.

In: Lüthje, J. (Hrsg.): *Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*. Frankfurt am Main: Lang, S. 163–187.

Luhmann, N. (2000)

Organisation und Entscheidung: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayntz, R. (2002)

Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen.

In: Mayntz, R. (Hrsg.): *Akteure – Mechanismen – Modelle: zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen*. Frankfurt: Campus, S. 7–43.

Mayntz, R. (2009)

Sozialwissenschaftliches Erklären. Probleme der Theoriebildung und Methodologie. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Messner, M.; Scheytt, T.; Becker, A. (2007)

Messen und Managen: Controlling und die (Un-)Berechenbarkeit des Managements.

In: Mennicken, A. et. al. (Hrsg.): *Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft: VS Verlag für Sozialwissenschaften*, S. 87–104.

Miller, P. (1994)

Accounting as social and institutional practice. An introduction.

In: Hopwood, A. G. et. al. (Hrsg.): *Accounting as Social and Institutional Practice*. New York: Cambridge University Press, S. 1–39.

Minssen, H.; Wilkesmann, U. (2003)

Lassen Hochschulen sich steuern?

In: *Soziale Welt: Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis* 54, 2003, 2, S. 123–143.

Mintzberg, H. (1983)

Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall International.

Musselin, C. (2007)

Are Universities Specific Organisations?

In: Krücken, G. et. al. (Hrsg.): *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions*. Bielefeld: Transcript, S. 63–84.

Musselin, C. (2013)

How peer review empowers the academic profession and university managers. Changes in relationships between the state, universities and the professoriate.

In: *Research Policy* 42, 2013, 5, S. 1165–1173.

Newton, J. (2002)

Views from Below: Academics coping with quality.

In: *Quality in Higher Education* 8, 2002, 1, S. 39–61.

Ouchi, W. G. (1977)

The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control.

In: *Administrative Science Quarterly* 22, 1977, 1, S. 95–113.

Ouchi, W. G. (1979)

A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.

In: *Management Science* 25, 1979, 9, S. 833–848.

Ouchi, W. G. (1980)

Markets, Bureaucracies, and Clans.

In: *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, 1, S. 129–141.

Pasternack, P.; Schneider, S.; Trautwein, P.; Zierold, S. (2017)

Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität.

Patzelt, W. J. (2012)

Regeln und die soziale Konstruktion von Organisationswirklichkeit in ethnomethodologischer Perspektive.

In: Duschek, S. et. al. (Hrsg.): *Organisationen regeln: Die Wirkmacht korporativer Akteure*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 31–58.

Pellert, A. (1999)

Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Graz: Böhlau.

Pohlenz, P. (2009)

Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Bielefeld: UVW, Univ.-Verl. Webler.

Power, M. (2004)

Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management 57, 2004, 6, S. 765–783.

Schmidt, U. (2010a)

Anmerkungen zum Stand der Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem.

In: Pohlenz, P. et. al. (Hrsg.): *Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation?* Bielefeld: Universitätsverlag Webler, S. 17–32.

Schmidt, U. (2010b)

Wie wird Qualität definiert?

In: Winde, M. (Hrsg.): *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen.* Essen: Edition Stifterverband, S. 10–17.

Schön, D. A. (1983)

The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.

Schreyögg, G. (1991)

Der Managementprozess – neu gesehen.

In: Staehle, W. H. et. al. (Hrsg.): *Selbstorganisation und systemische Führung.* Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 255–289.

Schüßler, I. (2012)

Zur (Un-)Möglichkeit einer Wirkungsforschung in der Erwachsenenbildung. Kritische Analysen und empirische Befunde.

In: *REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 35, 2012, 3, S. 53–65.

Seyfried, M.; Pohlenz, P. (2017)

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Qualitätsmanagement als weiches Disziplinierungsinstrument? In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 39, 2017, S. 3–4.

Stensaker, B. (2003)

Trance, Transparency and Transformation: The impact of external quality monitoring on higher education.

In: *Quality in Higher Education* 9, 2003, 2, S. 151–159.

Stockmann, R.; Meyer, W. (2014)

Evaluation. Eine Einführung. Opladen: Barbara Budrich.

Tietgens, H. (1986)

Allgemeiner Teil.

In: Tietgens, H. (Hrsg.): *Aufgaben und Probleme der Evaluation in der Erwachsenenbildung.* Bonn: Deutscher Volkshochschul-Verband.

Trowler, P. R. (1997)

Beyond the Robbins trap: reconceptualising academic responses to change in higher education (or...quiet flows the don?).

In: *Studies in Higher Education* 22, 1997, 3, S. 301–318.

Vettori, O.; Lueger, M. (2011)

No short cuts in Quality Assurance – Theses from a sensemaking perspective.

In: Blättler, A. (Hrsg.): *Building Bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of papers from the 5th European Forum for Quality Assurance.* Brussels: European University Association, S. 50–55.

Vogd, W. (2009)

Rekonstruktive Organisationsforschung: qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung. Opladen: Budrich.

Wachsmuth, E.; Hense, J. (2016)

Wirkmodelle zur Unterstützung der Evaluation komplexer Hochschulprojekte.

In: *Qualität in der Wissenschaft* 10, 2016, 3–4, S. 80–87.

Weick, K. E. (1976)

Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.

In: *Administrative Science Quarterly* 21, 1976, 1, S. 1–19.

*Weick, K. E. (1985)*

Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Weick, K. E. (1995)*

Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

*Weick, K. E. (Hrsg.) (2009)*

Making sense of the organization: The Impertinent Organization. West Sussex: Wiley.

*Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, D. (2005)*

Organizing and the Process of Sensemaking.

*In: Organization Science 16, 2005, 4, S. 409–421.*

*Westerheijden, D. F.; Hulpiau, V.; Waeytens, K. (2006)*

Lines of Change in the Discourse on Quality Assurance: An Overview of Some Studies into What Impacts Improvement.

*In: Paper presented to the 28th ANNUAL EAIR FORUM 30 August to 1 September 2006 Rome, Italy.*

*Willke, H. (1989)*

Controlling als Kontextsteuerung – zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen.

*In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Supercontrolling: vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden: Tagungsbericht Österreichischer Controllertag, 10.-11. November 1989. Wien: Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien, S. 63–96.*

*Wolbring, T. (2016)*

Evaluation, Kausalität und Validität. Wissenschaftliches Ideal und universitäre Praxis.

*In: Großmann, D. et. al. (Hrsg.): Evaluation von Studium und Lehre: Grundlagen, methodische Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 57–89.*

## DANKSAGUNG

Mein Dank gilt allen, die sich in Form der Interviews, durch Teilnahme an den Fokusgruppen oder durch die Organisation der Kooperation an dem Forschungsprojekt WirQung beteiligt und damit einen wichtigen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt geleistet haben. Aus Gründen der Anonymität können sie an dieser Stelle nicht namentlich genannt werden. Für die Forschungsperspektive war es sehr wichtig und hilfreich, einen Einblick in unterschiedliche Sichtweisen der handelnden Akteure zu erhalten.