

WIE DATEN INTERPRETIERT WERDEN

Praktische Erfahrungen und theoretische
Reflexionen zum Umgang mit Daten im Zuge des
Qualitätsmanagements an der HAW Hamburg

Benjamin Ditzel, Christian Maxwill



Im Diskurs um Qualitätsmanagement an Hochschulen geht es häufig um Methoden der Datenerhebung und Fragen der Datenqualität. Seltener wird darüber gesprochen, wie mit den über Befragungen, Peer Reviews oder Statistiken bereitgestellten Daten umgegangen wird und welche Wirkungen sie auf das Denken und Handeln der Akteure haben. Dabei weisen Erkenntnisse aus der Forschung nicht nur darauf hin, wie methodisch anspruchsvoll das ‚Messen‘ von Qualität ist, sondern auch, dass mit den Daten ein spezifisches Bild von Qualität erzeugt wird. Ausgehend von steuerungstheoretischen Überlegungen und auf der Basis von Erfahrungen aus der Praxis des Teilprojekts Qualitätsmanagement an der HAW Hamburg arbeitet dieser Beitrag heraus, weshalb es sich lohnen könnte, über den Umgang mit Daten im Zuge des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre nachzudenken.

1 EINLEITUNG

In diesem Beitrag werden Erfahrungen aus dem Teilprojekt Qualitätsmanagement (QM) des Projekts ‚Lehre lotsen‘ der HAW Hamburg dokumentiert, die sich auf die Einrichtung dezentraler Stellen von Qualitätsmanager*innen in den Fakultäten beziehen. Mit der Einrichtung dieser Stellen wurde bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt deutlich, dass innerhalb der Hochschule divergierende Sichtweisen auf die Qualität von Studium und Lehre und die darauf gerichtete QM-Praxis existieren. Eine wichtige Funktion der aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre eingerichteten Stellen besteht darin, diese Sichtweisen artikulierbar, damit für Aushandlungsprozesse verfügbar zu machen und zwischen ihnen im Sinne einer ‚Übersetzungsfunktion‘ zu vermitteln.

Ausgehend von den Erfahrungen an der HAW Hamburg und informiert durch eine steuerungs-

theoretische Perspektive soll in diesem Beitrag der Blick exemplarisch darauf gerichtet werden, wie sich divergierende Sichtweisen im Umgang mit Daten zur Qualität von Studium und Lehre manifestieren und was das für die Ausgestaltung des QM bedeutet.

Die Implementierung von Strukturen, Instrumenten und Prozessen des QM an Hochschulen wird begleitet von einer kontroversen Diskussion zu den Möglichkeiten und Grenzen einer steuernden Einflussnahme auf die Qualität von Studium und Lehre. Immer wieder wird gefragt, ob und wie sich Hochschulen steuern lassen (Krücken 2008; Wilkesmann/Würmseer 2009), ohne dass sich allerdings bislang ein allgemeines Verständnis ‚hochschuladäquater‘ Formen der Steuerung oder des QM abzeichnen würde. Innerhalb der Literatur zu QM an Hochschulen hat die Skepsis an der Angemessenheit und Wirksamkeit managerieller Interventionen zu einem intensiven Diskurs zur methodischen Ausgestaltung von Erhebungsinstrumenten geführt. Die Datenqualität wird dabei als „*Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium*“ (Pohlenz 2009) verstanden. In der Folge kam es in der QM-Praxis zu einer Ausdifferenzierung unterschiedlicher Erhebungsinstrumente und zu wissenschaftlich fundierten Ansätzen der Datenerhebung.

Während die Frage, wie Daten über die Qualität von Studium und Lehre auf eine wissenschaftlich fundierte Art und Weise bereitgestellt werden können und wie damit ein möglichst umfassendes, valides Bild der Qualität von Studium und Lehre gezeichnet werden kann, bereits viel diskutiert wurde, zeigt sich in der Literatur bezogen auf eine für die Wirkung und Wirksamkeit von QM als Steuerungspraxis ebenso bedeutsamen Frage ein interessanter blinder Fleck. Wenig beleuchtet ist bislang, wie die handelnden Akteure mit diesen Daten umgehen und wie ein ‚kontextadäquater‘ bzw. ‚kontextsensibler‘ Umgang mit steuerungsrelevanten Daten aussehen kann (Ditzel/Suwalski 2016).

An anderer Stelle wurde bereits der Blick darauf gerichtet, welche unterschiedlichen Formen des Umgangs mit Daten zur Qualität von Studium und Lehre aus einer steuerungstheoretischen Perspek-

tive prinzipiell vorstellbar sind und inwiefern sich diese für eine ‚hochschuladäquate‘ Interpretation von QM anbieten (Ditzel 2020). In diesem Beitrag soll ausgehend von den Erfahrungen mit zentralen wie dezentralen Ansätzen des QM an der HAW Hamburg der Blick darauf gerichtet werden, inwiefern sich die aus theoretischer Perspektive hergeleiteten Systematisierungen dazu eignen zu beschreiben, welche Umgangsformen sich auf der Ebene der Handlungspraxis beobachten lassen. Insofern lädt der Beitrag dazu ein, sich auf einer Metaebene damit auseinanderzusetzen, welche Funktion das Erheben und Bereitstellen von Daten zur Qualität von Studium und Lehre haben kann. Gleichzeitig soll anhand von Beispielen aus der QM-Praxis der HAW Hamburg veranschaulicht werden, wie die handelnden Akteure – mitunter auf unterschiedliche Art und Weise – mit den aus dem QM bereitgestellten Daten umgehen.

Als Ausgangspunkt für die Betrachtung unterschiedlicher Formen des Umgangs mit qualitätsbezogenen Daten wird in Abschnitt 2 zunächst ein steuerungstheoretischer Rahmen vorgestellt, mit dem sich ergebnisbezogene Formen der Steuerung und ihre unterschiedlichen Anwendungszwecke beschreiben lassen. Ausgehend von dieser steuerungstheoretischen Konzeption werden in Abschnitt 3 anhand des Beispiels des Prozesses der internen Akkreditierung an der HAW Hamburg unterschiedliche Umgangsformen dokumentiert, wie sie sich in der Handlungspraxis beobachten lassen. In Abschnitt 4 werden abschließend praktische Implikationen für die Reflexion und Gestaltung der QM-Praxis aufgezeigt.

2 ANWENDUNGSZWECKE ERGEBNISBEZOGENER FORMEN DER STEUERUNG

Ein wesentlicher Aspekt von QM besteht darin, über Befragungsinstrumente, Peer Reviews sowie die Auswertung von Statistiken Daten bereitzustellen, mit denen Aussagen zur Qualität von Studium und Lehre möglich sind. Diese Daten erhalten nicht nur Eingang in Kommunikationsprozesse und dienen dort als Grundlage für Diskussions- und Reflexionsprozesse. Gerade im Zusammenhang mit dem Aufbau von

QM-Systemen, wie sie als interne Steuerungssysteme beispielsweise im Rahmen der Systemakkreditierung als erforderlich angesehen werden, werden die Daten zunehmend auch in einem manageriellen Sinne systematisch für Entscheidungsprozesse auf strategisch-organisationaler Ebene herangezogen, beispielsweise indem sie die Grundlage dafür bilden, ob ein Studiengang intern akkreditiert wird oder nicht. *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. Im Folgenden sollen einzelne Aspekte einer steuerungstheoretischen Betrachtung einer auf das Bereitstellen von Daten gerichteten QM-Praxis in den Blick genommen werden.

Diese steuerungstheoretische Betrachtung soll verknüpft werden mit einem analytischen Rahmen, der ausgehend von der Evaluationsforschung im QM-Diskurs üblicherweise zur Charakterisierung der QM-Praxis herangezogen wird. Dabei wird auf die Differenzierung von Paradigmen bzw. Funktionslogiken der Evaluation (*Chelimsky 1997; Kromrey 2001; Stockmann 2002*) zurückgegriffen. Die *Legitimationslogik* richtet sich auf die Befriedigung externer Anforderungen der Rechenschaftslegung. Im Sinne einer Leistungsbewertung dienen evaluative Praktiken dazu, die für diese Legitimation notwendigen Informationen bereitzustellen. In der *Kontrolllogik* dienen evaluative Praktiken – ebenfalls in Form einer Leistungsbewertung – dazu, Daten für organisationsinterne Entscheidungsprozesse bereitzustellen. Es lässt sich auch von ‚evidenzbasierter‘ Steuerung sprechen. In einer auf Lern- und Veränderungsprozesse gerichteten *Entwicklungslogik* dienen evaluative Praktiken dazu, Veränderungen und Effekte zu erfassen und zu bewerten, die mit zu evaluierenden Maßnahmen bzw. Programmen einhergehen, sowie handlungspraktische Handlungspotentiale zu identifizieren. Im Sinne einer (angewandten) ‚Wirkungsforschung‘ und ausgehend von wissenschaftlichen Erkenntnisinteressen zielt die *Forschungslogik* darauf ab, Aussagen über die Wirkungsweise und Wirksamkeit sozialer Interventionen

zu generieren und damit zum Verstehen komplexer Wirkmechanismen beizutragen.

Als analytischer Bezugsrahmen für die in diesem Beitrag vorgesehene Auseinandersetzung mit dem Umgang mit qualitätsbezogenen Daten stößt das Ordnungsschema der Funktionslogiken an seine Grenzen. Zwar ist in den ursprünglichen Arbeiten von *Chelimsky (1997)* und *Kromrey (2001)* bereits der Umgang mit Daten angelegt. Der Fokus richtet sich dabei jedoch eher darauf, die Praxis des Evaluierens beschreibbar zu machen und weniger, evaluative Praktiken als Steuerungspraxis zu charakterisieren und den Bedingungen ihres Einsatzes nachzugehen. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein steuerungstheoretischer Rahmen vorgestellt, mit dem sich die Differenzierung der Funktionslogiken als Beschreibungsformen evaluativer Steuerungspraktiken schärfen lässt.

In der Organisations- und Managementforschung hat *Ouchi (1977, 1979)* einen wichtigen, bis heute bedeutsamen Beitrag geleistet, unterschiedliche Formen organisationaler Steuerung zu charakterisieren und die Bedingungen ihres Einsatzes zu benennen. Als Ergebnissteuerung beschreibt er Formen, bei denen das Handeln der Akteure auf ergebnisbezogene Regeln bzw. Leistungsstandards hin orientiert wird. 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.

In der steuerungstheoretischen und insbesondere in der kritischen Managementforschung wird darauf hingewiesen, dass der Grad, in dem definierte Ziele bzw. Leistungsindikatoren als Proxies die gewünschten Ergebnisse repräsentieren, über die Wirksamkeit von Ergebnissteuerung entscheidet. Werden die gewünschten Ergebnisse nicht adäquat abgebildet, besteht die Gefahr nicht-intendierter oder gar unerwünschter Effekte (*Hopwood 1972*). Denn die Aufmerk-

samkeit der Handelnden richtet sich primär auf die Zielvorgaben und nicht auf die Ergebnisse (Otley 2003). Weil sich Qualität nur schwer einheitlich definieren und objektiv messen lässt (Harvey/Green 1993) und sich Effekte auf die Qualität nur schwer einzelnen Maßnahmen zuschreiben lassen (Altfeld et al. 2015) scheint die für Ergebnissteuerung notwendige Voraussetzung der Messbarkeit des Ergebnisses nicht ohne Weiteres einlösbar. Vor diesem Hintergrund wird es in der Literatur als notwendig angesehen, im spezifischen Kontext und bezogen auf die jeweiligen Instrumente nach den Bedingungen für den Einsatz von Ergebnissteuerung zu fragen und ihre Angemessenheit zu reflektieren (Ditzel 2017).

Neben der Beschreibung ergebnisbezogener Steuerungsformen und der Bedingungen ihres Einsatzes interessieren uns in diesem Beitrag die Formen ihres Einsatzes. Einen interessanten Ansatzpunkt dazu liefert Hood (2012), der drei Anwendungszwecke ergebnisbezogener Formen der Steuerung differenziert. Diese dienen dazu, den Erfolg oder Misserfolg von Ergebnissteuerung zu erklären:

- **Absoluter Leistungsvergleich:** Als ‚targets‘ bezeichnet Hood, wenn mit Leistungsindikatoren bestimmte Zielwerte als minimal zu erreichende Leistungs- bzw. Qualitätsniveaus definiert werden. Eine beobachtete Leistung wird anhand eines Merkmals auf die Erfüllung eines Zielwerts hin bewertet. Die Definition des Zielwerts transportiert bereits die Information, die für diese Leistungsbewertung erforderlich ist und aus der sich offenbart, was als relevant, gut oder erwünscht gilt. Anreize für die handelnden Akteure werden so gesetzt, dass sie die Ziele möglichst exakt erfüllen, also weder über- noch unterschreiten. Eine Leistungsbewertung als absoluter Leistungsvergleich erfordert eine eindeutige Identifikation relevanter Leistungsmerkmale; eine Anforderung, die angesichts der oben angesprochenen, kontextbezogenen Rahmenbedingungen nur schwer einzulösen ist (Ditzel 2017).
- **Relativer Leistungsvergleich:** Als ‚ranking‘ bezeichnet Hood, wenn Leistungsindikatoren genutzt werden, um die Leistung/Qualität unterschiedlicher Betrachtungseinheiten wie

Fächer, Studiengänge, Lehrveranstaltungen zu vergleichen. Die Leistungsbewertung erfolgt in der relativen Positionierung der verglichenen Betrachtungseinheiten. Informationen hinsichtlich erwünschter Leistungsniveaus sind zwar nicht explizit als fester Zielwert definiert, wohl aber als unspezifischer Wert des Übertreffens der anderen. Dadurch wird ein Wettbewerb unter den Betrachtungseinheiten konstituiert, bei dem der Anreiz besteht, besser dazustehen als die anderen bzw. sich im zeitlichen Verlauf zu verbessern. Eine Leistungsbewertung in Form eines relativen Leistungsvergleichs setzt voraus, dass die Leistungen der zu vergleichenden Betrachtungseinheiten vergleichbar sind. Diese Voraussetzung scheint im Kontext von Studium und Lehre eher für ähnliche Fächer unterschiedlicher Hochschulen, als für unterschiedliche Fächer einer Hochschule gegeben und kann daher ebenfalls nur in Grenzen für ein hochschulinternes QM als anwendbar bezeichnet werden.

- **Orientierung/Erkenntnisinteresse/Wirkungsanalyse:** Als ‚intelligence‘ lassen sich mit Hood Systeme ergebnisbezogener Formen der Steuerung bezeichnen, wenn sie darauf gerichtet sind, Hintergrundinformationen für managerielle Gestaltungsmaßnahmen, Interventionen und Entscheidungen bereitzustellen. Die in dieser Form bereitgestellten Daten enthalten weder eine Bewertung von Leistungen im Hinblick auf fest definierte Leistungsstandards, noch im Hinblick auf einen relativen Leistungsvergleich. Damit transportieren sie – jenseits der Auswahl eines Indikators als Proxy für einen bestimmten Qualitätsaspekt – nicht a priori eine Bewertung darüber, wann es sich um eine gute oder erwünschte Leistung handelt. Vielmehr entsteht die Bewertung erst in der Auseinandersetzung mit dem Handlungskontext, in dem diese Leistung/Qualität entstanden ist bzw. auf den sie sich bezieht.

Sowohl beim absoluten wie auch beim relativen Leistungsvergleich findet eine ‚irreversible‘ Komplexitätsreduktion statt, indem die Leistungsbewertung als Bestandteil des Bereitstellens von Daten verstanden und damit vom spezifischen Handlungskontext



Steuerungstheoretische Schärfung der Funktionslogiken der Evaluationsforschung,
Quelle: Ditzel (2020)

| Funktionslogik | Bezugssystem | Informationsinteresse | potenzielle Gefahren |
|----------------------------|---------------------|--|---|
| Legitimation | externe Stakeholder | Leistungsbewertung im Sinne eines absoluten oder relativen Leistungsvergleichs | Gefahr, dass sich die Optimierung auf die Indikatoren und nicht auf die abgebildeten Qualitätsaspekte richtet |
| Kontrolle | Management | | |
| Entwicklung/ Lernen | Handlungspraxis | Erkenntnisinteresse im Hinblick auf (praktische) Handlungspotentiale | Gefahr, dass sich nichts verändert |
| Forschung | Wissenschaft | Erkenntnisinteresse im Hinblick auf das Verstehen komplexer Wirkzusammenhänge | |

entkoppelt wird. Beide Formen der Anwendung bergen die Gefahr, dass sich ein etwaiges Verändern der Handlungspraxis auf die Indikatoren und nicht auf die mit diesen Indikatoren abgebildeten Qualitätsaspekte richtet. Bei der Verwendung von Leistungsindikatoren als Orientierung bzw. bezogen auf ein Erkenntnisinteresse lässt sich hingegen die Komplexität des Handlungsgeschehens über eine auf den spezifischen Handlungskontext bezogene Interpretation der Daten weitgehend aufrechterhalten. Inwiefern Leistungsindikatoren als Orientierung genutzt werden (können), hängt allerdings von den Fähigkeiten und der Bereitschaft der handelnden Akteure ab, die bereitgestellten Informationen zur Entdeckung bzw. Entwicklung von Handlungsoptionen zu nutzen. „Where such ability and disposition is lacking, performance numbers used as intelligence can leave players uncertain about how to choose or what to prioritize“ (Hood 2012, S. 89). Die Gefahr der Anwendungsform der ‚intelligence‘ besteht demnach darin, dass in Kauf genommen wird, dass sich nichts verändert.

Mithilfe der Differenzierung von Anwendungszwecken ergebnisbezogener Formen der Steuerung lassen sich die eingangs vorgestellten Funktionslogiken der Evaluationsforschung als Beschreibungskategorien für QM als Steuerungspraxis schärfen. Die Leistungsbewertung, die sowohl für die Legitimations- als auch für die Kontrolllogik eine Rolle spielen, lässt sich mit Hood (2012) weiter differenzieren. In Anschluss an seine Überlegungen lässt sich Leistungsbewertung nicht nur als Soll-Ist-Vergleich (absoluter Leistungsvergleich) verstehen. Vielmehr finden sich auch Formen der Leistungsbewertung, die auf einen relativen Leistungsvergleich abzielen. Die steuerungstheoretische Rahmung sensibilisiert darüber hinaus dafür, wie voraussetzungs-voll derartige Formen der Leistungsbewertung sind. Gleichzeitig lässt sich mit den Funktionslogiken der Evaluationsforschung die von Hood als ‚intelligent‘ bezeichnete Anwendungsform ergebnisbezogener Steuerung konkretisieren: Evaluativen Praktiken sowohl in der Entwicklungs- als auch in der Forschungslogik liegt ein Erkenntnisinteresse zugrunde, das eine differenzierte Auseinan-

dersetzung mit dem spezifischen Handlungskontext erlaubt. Mit Hood wird deutlich, dass sich dieser Erkenntnisgewinn nicht nur auf das Bereitstellen von Daten, sondern eben auch auf den Umgang mit den bereitgestellten Daten bezieht. Dabei geht es um ein Erkenntnisinteresse im Hinblick auf das Identifizieren praktischer Handlungs- bzw. Verbesserungspotentiale (Entwicklungslogik) bzw. im Hinblick auf das Verstehen komplexer Wirkzusammenhänge (Forschungslogik). In Tabelle 1 werden die vier Funktionslogiken noch einmal zusammengefasst.

3 FALLBEISPIEL: UMGANG MIT QUALITÄTSBEZOGENEN DATEN AN DER HAW HAMBURG

Im Folgenden soll am Beispiel des QM der HAW Hamburg und der Erfahrungen aus dem Teilprojekt QM des Projekts ‚Lehre lotsen‘ dargestellt werden, wie in der konkreten Praxis unterschiedliche Anwendungszwecke ergebnisbezogener Formen der Steuerung zur Anwendung kommen, wie also unterschiedliche Akteure mit den über das QM bereitgestellten Daten zur Qualität von Studium und Lehre umgehen. Dabei wird der Blick insbesondere darauf gerichtet, welche Folgen daraus für die Organisationspraxis resultieren. Der im vorhergehenden Abschnitt beschriebene steuerungstheoretische Rahmen dient dabei als Reflexionsfolie.

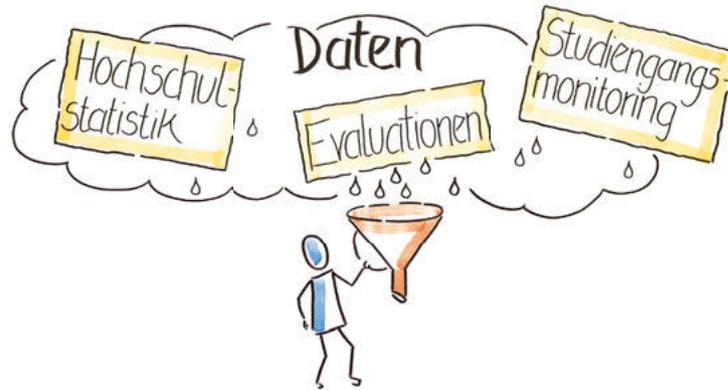
An der HAW Hamburg wurde ab 2006 ein differenziertes Evaluationssystem aufeinander aufbauender Befragungsinstrumente etabliert und in diskursive Verfahren der Auswertung, der Planung von Maßnahmen und des Follow-up eingebunden. Aus Mitteln

des Qualitätspakts Lehre wurde unter anderem die Einrichtung dezentraler Ansprechpartner*innen gefördert. Durch diese Qualitätsmanager*innen in den Fakultäten wurden die zentralen Strukturen des QM ergänzt. Dadurch können Befragungsinstrumente stärker auf die Belange der Studiengänge zugeschnitten, dezentrale Diskussions- und Reformprozesse gefördert und hochschulweite Aushandlungsprozesse unterstützt werden. Die HAW Hamburg ist auf der Grundlage dieses QM-Systems seit Mai 2018 systemakkreditiert.

Das hochschulweite QM-System ist geprägt von einem ‚dialogischen‘ Ansatz. Ziel ist es, möglichst viele unterschiedliche Perspektiven auf Qualität zu berücksichtigen und diese in Prozesse der Qualitätsentwicklung einfließen zu lassen. Dieser dialogische Ansatz zeigt sich in der konkreten Ausgestaltung von Prozessen und Instrumenten des QM, indem etwa Studierende aber auch Lehrende befragt werden oder durch das Hinzuziehen von externen Berater*innen in Prozesse der internen Akkreditierung. Die auf diese Weise gewonnen Perspektiven werden bei entsprechenden Diskussionsanlässen einbezogen.

Auch in personeller Hinsicht prägt dieser dialogische Ansatz die strukturelle Ausgestaltung des QM der HAW Hamburg. So ist etwa für jede der vier Fakultäten ein/e dezentrale Qualitätsmanager*in zuständig, die/der die Bedarfe der Fakultäten aufnimmt und bedient sowie die zentralen und externen Anforderungen an das Qualitätsmanagement in die Fakultäten trägt. Diese Schnittstellenpositionen übernehmen eine wichtige Übersetzungsfunktion. Durch die dezentrale Verankerung von Prozessen des QM erfolgt eine Sensibilisierung der Departments, Fakultäten,





Verwaltungseinheiten usw. für die verschiedenen Perspektiven. Gleichzeitig fördert diese Bezugnahme auf unterschiedliche zentrale und dezentrale, aber auch fächerspezifische Sichtweisen Herausforderungen zutage, mit denen im Alltagsgeschäft umzugehen ist. Diese Herausforderungen stehen exemplarisch für die Komplexität und Ambiguität des Handelns in Studium und Lehre, wie es sicherlich typisch ist für den hochschulischen Kontext.

Im Folgenden sollen diese unterschiedlichen Sichtweisen exemplarisch am Beispiel des Prozesses der internen Akkreditierung an der HAW Hamburg verdeutlicht werden. Der in Abschnitt 2 vorgestellte steuerungstheoretische Rahmen soll herangezogen werden, unterschiedliche Umgangsformen mit den durch das QM bereitgestellten Daten zu benennen.

Der Prozess der internen Akkreditierung an der HAW Hamburg

Für die Entwicklung, Durchführung und Weiterentwicklung der Studiengänge sind an der HAW Hamburg die Departments verantwortlich. Sie bilden Untereinheiten der Fakultäten und stellen die für Studium und Lehre maßgebliche Organisationseinheit dar – vergleichbar mit einem Fachbereich oder Institut. Entsprechend wird der Prozess der internen Akkreditierung auf der Ebene der Departments abgebildet. Von zentraler Bedeutung ist dabei eine Maßnahmenplanung für die Studiengänge eines Departments. Diese Maßnahmenplanung wird vom Department erstellt und vom Präsidium geprüft. Sie bildet eine wichtige Grundlage, um hochschulintern die Studiengänge zu akkreditieren und etwaige Empfehlungen und Auflagen auszusprechen.

Der Prozess der internen Akkreditierung startet damit, dass Daten erhoben werden, die ein möglichst umfassendes Bild auf das Lehr-/Lerngeschehen der Studiengänge eines Departments werfen sollen. Dazu werden Daten aus den Geschäftsstatistiken herangezogen (Zahl der Absolvent*innen und Studierenden, Studierende in der Regelstudienzeit etc.). Es werden Befragungen der aktuell Studierenden, der Absolvent*innen und der Abbrecher*innen durchgeführt, die etwa Themen wie die Studierbarkeit, das Prüfungssystem, Hürden im Studium sowie Stärken und Schwächen der Studiengänge beleuchten. Teilweise werden Lehrende befragt, um auch deren Perspektive zu berücksichtigen.

Im Anschluss findet ein sogenannter ‚Qualitätszirkel‘ statt, zu dem externe Berater*innen eingeladen werden. Der Qualitätszirkel dient dazu, auf Departmentebene mit Lehrenden, Studierenden und externen Berater*innen die Studiengänge zu reflektieren und Möglichkeiten der Weiterentwicklung zu erörtern. Der Personenkreis der externen Berater*innen soll so zusammengestellt sein, dass Rückmeldungen zu inhaltlichen Aspekten und zur Grundstruktur des Studiengangs in den Prozess einfließen können. Hierzu besteht der Personenkreis aus Fachkolleg*innen anderer Hochschulen, Berufspraktiker*innen, die typische Arbeitgeber*innen der Absolvent*innen der betreffenden Studiengänge repräsentieren, Absolvent*innen und ein/e Studierende/r eines ähnlichen Fachs einer anderen Hochschule. Die Bezeichnung ‚Berater*in‘ macht bereits deutlich, welche Funktion diese Externen im Verfahren haben: Sie sollen zu gewissen Aspekten, die sich an den Akkreditierungskriterien orientieren, ihre Rückmeldungen geben und Empfehlungen aussprechen, im Sinne eines ‚critical

friends'. Gleichwohl sind sie von Berichts- und Beurteilungsfunktionen entlastet – haben also eine andere Funktion, als etwa Gutachter*innen in klassischen Programmakkreditierungsverfahren.

Schließlich entsteht als ‚Produkt‘ des Prozesses der internen Akkreditierung die Maßnahmenplanung. Dafür finden die aufgeführten Daten Berücksichtigung – genauso wie auch die Rückmeldungen der externen Beratung. Zu akkreditierungsrelevanten Aspekten muss dabei, so sieht es der Prozess vor, in jedem Fall eine Rückmeldung des Departments erfolgen, sei es in Form einer Maßnahme oder aber in Form einer Stellungnahme. Im Falle der Befragungen der Studierenden und Absolvent*innen haben die geschlossenen Frageitems besonderes Gewicht, die im QM-System als akkreditierungsrelevant angesehen werden. Sofern diese sogenannten ‚Qualitätsindikatoren‘ einen definierten Schwellenwert erreichen – Median größer/gleich 3 auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 4 (sehr unzufrieden) – sind Maßnahmen zu planen oder Stellungnahmen zu verfassen.

Der Prozess der internen Akkreditierung findet seinen Abschluss mit dem sogenannten QM-Gespräch. Hier finden Präsidium, Fakultätsleitung, QM (zentral und dezentral) und das Department zusammen und diskutieren über die Entwicklung der Studiengänge sowie die Maßnahmenplanung. Das Präsidium hat die Aufgabe festzustellen, ob die Akkreditierungskriterien eingehalten werden bzw. ob die Maßnahmenplanung geeignet ist, die Akkreditierungskriterien zu erfüllen. Neben der Maßnahmenplanung sind dabei auch formale Aspekte wie notwendige Angaben in den Modulhandbüchern und Prüfungsordnungen Thema. Im Anschluss an das QM-Gespräch wird vom Präsidium ein Beschluss herbeigeführt, der die Akkreditierung mit oder ohne Auflagen bzw. die Verwehrung der Akkreditierung beinhaltet.

Nach dieser Skizzierung des im QM-System der HAW Hamburg festgeschriebenen Prozesses der internen Akkreditierung, seiner wesentlichen Elemente und der beteiligten Personen soll im Folgenden nun der Blick darauf gerichtet werden, wie sich dieser idealtypische Prozess aus unterschiedlichen Perspektiven darstellt. Zunächst wird der Ablauf des Prozesses aus dezentra-

ler Perspektive der für Studium und Lehre zuständigen Departments beschrieben. Im Anschluss wird der Prozess aus einer zentralen Perspektive betrachtet, wie er sich für das Präsidium als interner Akkreditierungsinstanz darstellt.

Das Verfahren aus Perspektive des Departments (Fachperspektive)

Im Zentrum des QM-Prozesses steht, wie oben erwähnt, eine Maßnahmenplanung, welche die Departments zu erstellen haben. Die Maßnahmenplanung stützt sich auf verschiedene Quellen. Die Studierenden- und Absolvent*innen-Befragung hat dabei ein besonderes Gewicht. Die Ergebnisse der Befragung – zu geschlossenen wie zu offenen Frageitems – gehen dem Department zu. Es schließen sich Diskussionen auf Departmentebene an, die sowohl im kleinen Kreis (etwa zwischen den Studiengangverantwortlichen), im großen Kreis (etwa auf Ebene des Departmentrats oder eines Studienreformausschusses) und gemeinsam mit Externen (im Rahmen des oben beschriebenen Qualitätszirkels) stattfinden. In diesen Diskussionsrunden werden die Daten als erste Hinweise gewertet, denen weiter nachzuspüren ist: Was sagen andere Stakeholder wie z. B. die Absolvent*innen zu von Studierenden negativ bewerteten Items? Wie lassen sich diese Items interpretieren? Lassen sich dazu Hinweise aus den Freitextantworten gewinnen? Was sagen die Studierenden, was die Praxisvertreter*innen und was die Fachkolleg*innen? So kann es im Einzelfall vorkommen, dass aus diesen ersten Hinweisen aus den geschlossenen Fragen im Verlauf der Diskussion ein Bild entsteht, das nur noch entfernt mit den ursprünglichen ‚harten‘ quantitativen Daten zu tun hat.

Als Beispiel sei hier der Fall erwähnt, dass in einem Studiengang in der Studierenden- und Absolvent*innen-Befragung die Förderung der ‚Problemlösefähigkeit‘ schlecht bewertet wurde. Dieser Befund wurde auf Departmentebene intensiv diskutiert. Nach Diskussionen mit Kolleg*innen, Studierenden und Externen zeigte sich, dass die grundlegende Kompetenz, Probleme zu lösen, bei den Absolvent*innen des betreffenden Studiengangs sogar recht gut ausgeprägt ist. Jedoch wurde auch

deutlich, dass sich das Department deutlich mehr mit dem Themenfeld des digitalen Wandels auseinandersetzen sollte, weil hier aus Sicht der Vertreter*innen der Berufspraxis ganz neue Problemlösefähigkeiten gefragt sein werden. Durch die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik der ‚Problemlösefähigkeit‘ kam es zu einer Akzentverschiebung in Richtung des Erwerbs digitaler Kompetenzen. Dies führte im QM-Gespräch zu Irritationen. Denn entsprechend der Prozessstandards wurde erwartet, dass eine Maßnahmenplanung für den Befund einer negativ bewerteten ‚Problemlösefähigkeit‘ vorgelegt wird. Eine derartige Akzentverschiebung bedurfte innerhalb des QM-Gesprächs der Erläuterung; ohne das Kontextwissen der fachlichen Diskussion erschien die Maßnahmenplanung nicht plausibel.



Es wird deutlich, dass auf Departmentebene Freitextantworten, aber auch mündlichen Diskussionen häufig mehr Gewicht gegeben wird als den quantitativen Kennzahlen insbesondere aus geschlossenen Frageitems. Hier steht also im Sinne des in Abschnitt 2 vorgestellten steuerungstheoretischen Rahmens ein – meist handlungsbezogenes, auf konkrete Verbesserungspotentiale gerichtetes – Erkenntnisinteresse im Vordergrund: Es geht um die Frage, was hinter den Zahlen steckt. Wie können die Zahlen vor dem Hintergrund der spezifischen Lehrsituation und durch Einschätzung der Kolleg*innen, aber auch der externen Berater*innen verstanden werden? Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen? Auf der Grundlage dieser Fragen und den je spezifischen Antworten entsteht die Maßnahmenplanung.

Bezogen auf die oben dargestellten theoretischen Fundierungen ist das vorrangige Bezugssystem des Departments (bzw. allgemein der Fachperspektive) die Handlungspraxis. Hier sollen die Daten ganz praktisch auf mögliche Handlungsalternativen untersucht werden, um Verbesserungen herbeiführen zu können. Aber auch das Bezugssystem der Wissenschaft ist in einigen Fällen auf Departmentebene zu beobachten. Insbesondere wenn das Department eine inhaltliche Nähe zur empirischen Sozialforschung aufweist, werden wissenschaftliche Maßstäbe an die Daten angelegt und gewünscht, dass die Datenerhebung Forschungsprojektcharakter hat.

Das Verfahren aus Perspektive der Akkreditierungsinstanz (Präsidium und QM)

Wie sieht nun das Verfahren aus der Perspektive der Akkreditierungsinstanz aus – im Falle der HAW Hamburg also des zentralen QM-Teams (Vorbereitung) und des Präsidiums (Akkreditierungsentscheidung)? Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht hier die Frage: Sind die vom Department verantworteten Studiengänge akkreditierungsfähig? Auf diese Frage hin werden die Daten interpretiert. In der Vorbereitung zum QM-Gespräch werden dafür die Dokumente und insbesondere die Maßnahmenplanungen der Departments untersucht.



Das Präsidium muss, vorbereitet durch die Akteure im zentralen QM, Informationen aus allen Quellen zusammenziehen, die für die Akkreditierungsentscheidung notwendig sind. Dazu gehören Einschätzungen zur Rechtmäßigkeit der Studien- und Prüfungsordnungen, Einschätzungen zu den Modul-

handbüchern und im Hauptteil eine sehr ausdifferenzierte Maßnahmenplanung. In der Vorbereitung stellen sich Fragen wie: Wie wird das Studienangebot des Departments eingeschätzt? Reagiert das Department auf negative Rückmeldungen, insbesondere zu akkreditierungsrelevanten Aspekten? Ist die Maßnahmenplanung kohärent und nachvollziehbar? Gibt es rechtliche Änderungen der letzten Jahre, die vom Department noch nicht nachvollzogen wurden? Und schließlich: Müssen Auflagen und/oder Empfehlungen ausgesprochen werden? Wenn ja: welche?

Mit der Frage der Akkreditierungsfähigkeit im Hinterkopf werden auf zentraler Ebene also durchaus andere Fragen gestellt als auf Departmentebene. Es kommt hinzu, dass auf dieser Ebene die einzelnen Zwischenschritte und Diskussionen des Departments, die dem Erkenntnisinteresse hinter einzelnen Datenpunkten dienen, nicht nachvollzogen werden können, weil in der Regel dafür erforderliches Kontextwissen nicht verfügbar ist – und auch aus Zeitgründen.

Um auf das oben genannte Beispiel zurück zu kommen, stellt die ‚Problemlösefähigkeit‘ also einen Aspekt unter vielen dar, deren Einhaltung geprüft werden muss, so dass die Akkreditierung ausgesprochen werden kann. Reagiert das Department auf einen Aspekt, indem ein anderes Thema (hier: ‚digitaler Wandel‘) aufgeworfen wird, kann schnell der Eindruck entstehen, dass man sich aus der Affäre winden möchte. Hier kritisch nachzufragen ist genuine Aufgabe der Akkreditierungsinstanz.

Bezogen auf die oben dargestellten theoretischen Fundierungen sind die Bezugssysteme der Akkreditierungsinstanz klar: Sie hat in diesem Prozess eine Management-Aufgabe. Die Aufgabe besteht darin, zu kontrollieren, ob die Akkreditierungskriterien in den betreffenden Studiengängen eingehalten werden oder nicht. Dazu wird eine Leistungsbewertung vorgenommen – das Akkreditierungssystem wiederum orientiert sich an externen Stakeholdern (vorrangig an Akkreditierungsagenturen und dem Akkreditierungsrat). Auf der Grundlage dieser Leistungsbewertung ist eine Managemententscheidung zu treffen.

Spannungsfelder durch unterschiedliche Perspektiven auf Daten

Durch diese dargestellten unterschiedlichen Perspektiven auf dieselben Daten kommt es notwendigerweise zu Spannungsfeldern. Hier zeigt sich deutlich, dass dieselben Daten je nach Perspektive ganz anders interpretiert werden, da jeweils andere Ziele verfolgt werden und andere Bewertungsmaßstäbe zugrunde liegen. Das Präsidium muss im Prozess der internen Akkreditierung eine Leistungsbewertung vornehmen, um sicherzustellen, dass die Akkreditierung ausgesprochen werden kann. Denn die Akkreditierung erfordert einen absoluten Leistungsvergleich, bei dem die konkreten Daten für einen Studiengang entsprechend der Zielvorgaben zu aus Akkreditierungssicht als relevant angesehenen Leistungsindikatoren vorgenommen wird. Dadurch kann die Gefahr entstehen, dass sich die Aufmerksamkeit der in Studium und Lehre handelnden Akteure stärker auf die Zielvorgaben als auf die Ergebnisse richtet. Die Handelnden in den Departments sind interessiert an den Hintergründen der Daten, um die Situation besser zu verstehen, mögliche Befunde als etwaiges Qualitätsproblem benennen und entsprechend reagieren zu können.

Mit der Leistungsbewertung aus Akkreditierungsperspektive wird durch die Abweichung der konkreten Ausprägung eines Leistungsindikators vom definierten Sollwert bereits ein Qualitätsproblem als solches konstruiert, während aus dezentraler Perspektive diese ‚Abweichung von den Zielvorgaben‘ erst einmal als Indikator angesehen wird, genauer hinzusehen, evtl. auch noch weitere Daten zu generieren, z. B. durch eine Anschlussbefragung, die Diskussion mit anderen Stakeholdern oder mit Fachexpert*innen. Abhängig von einer Auseinandersetzung mit kontextbezogenen Hintergrundinformationen steht eine Qualitätsbewertung aus der Fachperspektive also erst noch aus. Die Gefahr, die dadurch entsteht, dass die bereitgestellten Daten als Hinweis und nicht als Leistungsvergleich angesehen werden, besteht darin, dass nichts passiert. Es liegt dann die Interpretation nahe, dass alles mit allem zusammenhängt und nichts veränderbar ist.

Die hier dargestellte Gegenüberstellung von Perspektiven greift die Dichotomie zentral/dezentral auf, da sie besonders plastisch nachzuvollziehen ist. Tatsächlich zeigen sich jedoch auch in vielen weiteren Bereichen ganz unterschiedliche Perspektiven auf Daten – je nach vorherrschendem Bezugssystem. So finden sich beispielsweise je nach Fachkultur auch auf Departmentebene viele Akteure, die sich beispielsweise stärker an einem manageriellen Bezugssystem orientieren oder die sich klar definierte Möglichkeiten wünschen, sich mit anderen Fächern, Departments, Studiengängen etc. zu vergleichen.

4 FAZIT

Ausgehend von den Erfahrungen mit der Implementierung eines hochschulweiten QM-Systems an der HAW Hamburg und am Beispiel des Prozesses der internen Akkreditierung wurde in diesem Beitrag der Blick darauf gerichtet, wie – auf unterschiedliche Art und Weise – mit Daten umgegangen wird, die im Zuge der internen Akkreditierung zur Weiterentwicklung der Qualität von Studiengängen bereitgestellt werden. Als Reflexionsfolie wurde dabei eine aus der steuerungstheoretischen Literatur stammende Konzeption zur Beschreibung unterschiedlicher Anwendungszwecke ergebnisbezogener Formen der Steuerung herangezogen.

Die Betrachtung des Prozesses der internen Akkreditierung hat gezeigt, dass sich zwischen den Beteiligten (hier insbesondere dargestellt zwischen zentralen und dezentralen) unterschiedliche Sichtweisen auf die bereitgestellten Daten und unterschiedliche Vorgehensweisen der Interpretation dieser Daten beobachten lassen. Der steuerungstheoretische Rahmen erlaubt es, die beobachteten Unterschiede zu beschreiben und das Beobachtete systematisierend einzuordnen. Die in einem spezifischen Handlungskontext relevante Funktionslogik, das dazugehörige Bezugssystem und das damit einhergehende Informationsinteresse (vgl. Tabelle 1) kann helfen, die dem Handeln der Akteure zugrundeliegenden Motive zu verstehen.

Bezogen auf den konkreten Anwendungsfall des Prozesses der internen Akkreditierung an der HAW Hamburg zeigt sich zunächst ein Spannungsfeld der

Perspektiven auf das Qualitätsgeschehen in Studium und Lehre, das sich häufig zwischen zentralen und dezentralen Akteuren ergibt. Auf der einen Seite stehen externe Anforderungen der Rechenschaftslegung, der Bedarf an Leistungsbewertung als Grundlage für Entscheidungen über die Akkreditierung von Studiengängen und eine damit notwendigerweise einhergehende Komplexitätsreduktion. Auf der anderen Seite steht ein Erkenntnisinteresse, das auf das Identifizieren handlungspraktischer Verbesserungspotentiale und das Verstehen des komplexen Wirkgeschehens im Bereich Studium und Lehre gerichtet ist. Beide Sichtweisen lassen sich aus jeweils unterschiedlichen Bezugssystemen – den Anforderungen externer Stakeholder sowie dem Wunsch des Steuerns einerseits und der Handlungspraxis des Lehrens bzw. einem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse andererseits – erklären.

Gleichzeitig bietet die Analyse auch Ansatzpunkte, über eine ‚kontextsensible‘ (Ditzel/Suwalski 2016) Ausgestaltung der QM-Praxis nachzudenken. So wird erstens deutlich, dass es zunächst einer gewissen Sensibilität für die Unterschiedlichkeit von Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre bedarf. Diese Sichtweisen haben ihre Berechtigung, die es anzuerkennen gilt, auch wenn daraus Ambiguitäten entstehen, mit denen dann ein adäquater Umgang zu finden ist.

Zweitens lässt sich bei der Ausgestaltung der Strukturen, Instrumente und Prozesse des QM Rücksicht auf diese unterschiedlichen Sichtweisen nehmen, beispielsweise durch die Koexistenz unterschiedlicher Instrumente, mit denen vielfältige Sichtweisen sichtbar und damit bearbeitbar gemacht werden. Diese Instrumente oder Teile der bereitgestellten Daten können mitunter in unterschiedlichen Kontexten für unterschiedliche Anwendungszwecke genutzt werden. Auf diese Weise kann QM nicht nur sensibel für die Existenz und Berechtigung unterschiedlicher Sichtweisen sein, sondern generell das Sichtbarmachen der Verschiedenartigkeit von Sichtweisen auf Qualität als Auftrag begreifen.

Und drittens kann eine Strategie darin bestehen, bereits bei der Konzeption des QM-Systems Rege-

lungen einzubauen, die Flexibilität zulassen, um auf lokale Spezifika Rücksicht zu nehmen und damit die Koexistenz widersprüchlicher Sichtweisen und Qualitätsverständnisse nicht nur zu ermöglichen, sondern auch Aushandlungsprozessen den notwendigen Raum zu geben.



In diesem Sinne einer für unterschiedliche Sichtweisen und Handlungslogiken sensiblen Ausgestaltung des QM von Studium und Lehre können – das haben die Erfahrungen an der HAW Hamburg gezeigt – die aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre finanzierten Stellen dezentraler, in den Fakultäten verankerter Qualitätsmanager*innen einen wichtigen Beitrag leisten. Dieser kann darin gesehen werden, allgemeingültige Vorgaben für die in Studium und Lehre handelnden Akteure zu übersetzen und hochschulweite QM-Instrumente auf die Belange von Fächern anzupassen. Gleichzeitig werden in einem ganz grundlegenden Sinne unterschiedliche Sichtweisen auf Qualität und QM sichtbar, artikulierbar und damit bearbeitbar gemacht sowie Plattformen und Formate des Austauschs und der Verständigung angeboten. In einer derart diskursiven QM-Praxis kommt dezentralen Qualitätsmanager*innen insbesondere eine Schnittstellenfunktion als Übersetzer*in, Begleiter*in und Unterstützer*in zu, die dazu beitragen, die Sichtweisen unterschiedlicher Stakeholder und Fächerkulturen in einen Dialog zu bringen.

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.

Chelimsky, E. (1997)
Thoughts for a New Evaluation Society.
In: Evaluation 3, 1997, 1, S. 97–109.

Ditzel, B. (2017)
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: UniversitätsVerlagWebler, S. 41–71.

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: UniversitätsVerlagWebler, S. 27–52.

Harvey, L. C.; Green, D. (1993)
Defining Quality.
In: Assessment & Evaluation in Higher Education 18, 1993, 1, S. 9–34.

Hood, C. (2012)
Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug. Two Hypotheses.
In: Public Administration Review 72, 2012, 1, S. 85–92.

Hopwood, A. G. (1972)

An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation.

In: Journal of Accounting Research 10, 1972, Selected Studies 1972, S. 156–182.

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. (2001)

Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis.

In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24, 2001, 2, S. 105–132.

Krücken, G. (2008)

Lässt sich Wissenschaft managen?

In: Wissenschaftsrecht 41, 2008, 4, S. 345–358.

Otley, D. T. (2003)

Management control and performance management: whence and whither.

In: British Accounting Review 35, 2003, 4, S. 309–326.

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.

Pohlenz, P. (2009)

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

Stockmann, R.

Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte, 2002. Saarbrücken.

Wilkesmann, U.; Würmseer, G. (2009)

Lässt sich Lehre an Hochschulen steuern? Auswirkungen von Governance-Strukturen auf die Hochschullehre.

In: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, 2009, 2, S. 33–46.