

# Wirkungsreflexion als Impuls für eine reflexive Praxis der Hochschulentwicklung – Akzentverschiebungen in der Evaluationspraxis

Benjamin Ditzel  <sup>1\*</sup>

## Zusammenfassung

Der Beitrag entwickelt das Konzept der Wirkungsreflexion als konzeptionellen Rahmen für eine veränderte Evaluationspraxis. Ausgangspunkt sind Diskurse zu qualitativen, partizipativen und kontextsensiblen Ansätzen sowie zu einer lern- und entwicklungsorientierten Nutzung von Daten, die integriert und evaluations- sowie organisationswissenschaftlich eingeordnet werden. ‚Wirkungsreflexion‘ steht dabei für einen Perspektivwechsel hin zu wirkungsorientierten, qualitativen, dialogischen und partizipativen Formen der Evaluation, Wirkungsorientierung und reflexiven Praxisgestaltung. Evaluation wird nicht primär als Instrument des Wirkungsnachweises verstanden, sondern als integraler Bestandteil einer forschend-fragenden und methodisch-reflektierenden Praxis, die auf das Verstehen von Wirkzusammenhängen sowie auf kollektives und organisationales Lernen zielt.

## Schlagworte

Wirkungsreflexion, Evaluation, Wirkungsorientierung, reflexive Praxis

## Impact Reflection in Higher Education Development: Reframing Evaluation Practice

### Abstract

The article develops the concept of *impact reflection* as a conceptual framework for rethinking evaluation practice in higher education development. It draws on discourses on qualitative, participatory, and context-sensitive approaches, as well as on the use of data for learning and development, which are integrated and situated within evaluation and organizational research. *Impact reflection* thus refers to a shift in perspective towards impact-oriented, qualitative, dialogic, and participatory forms of evaluation and practice design. Evaluation is understood not primarily as an instrument for analysing impact, but as an integral part of an inquiry-oriented practice drawing on qualitative, participatory, and dialogic approaches to understand impact processes and foster collective and organizational learning.

### Keywords

Impact reflection, evaluation, impact orientation, reflective practice

# 1 Einleitung

Evaluation und Wirkungsorientierung haben sich zu festen Bezugspunkten der Gestaltung, Weiterentwicklung und Steuerung von Studium und Lehre entwickelt. So bildet Evaluation eine wichtige Säule der Qualitätssicherung (QS) und des Qualitätsmanagements (QM) (Mitterauer, 2018; Pohlenz, 2018). Daten werden in Form von Befragungen, statistischen Analysen und Peer-Reviews erhoben und bereitgestellt. Sie werden nicht nur für lokale Reflexions- und Lernprozesse genutzt, sondern finden auch Eingang in organisationale Entscheidungsprozesse der Qualitätsentwicklung und Akkreditierung. Zudem richtet sich durch projekthafte Formen der Förderung von Lehrinnovationen der Fokus zunehmend auf die Wirkung(en) und Wirksamkeit von Maßnahmen sowie zugrundeliegende Wirkannahmen und Wirkmechanismen (Stiftung Innovation in der Hochschullehre, 2020, 2025). Evaluation kommt hier die Aufgabe zu, Erkenntnisse darüber bereitzustellen, welche Wirkungen Projekte entfalten und inwiefern sie ihre Ziele erreichen.

Gleichzeitig ist Evaluation als Bewertungspraxis nicht unumstritten. Forschung zu QM an Hochschulen offenbart eine eher distanzierte Haltung von Lehrenden gegenüber QS-Verfahren (Anderson, 2008). Auch werden die Steuerbarkeit von Hochschulen (Krücken, 2008; Wilkesmann & Würmseer, 2009) und ein enges Verständnis von Evidenzbasierung (Bellmann & Müller, 2011) problematisiert. Daraus haben sich unterschiedliche Perspektiven auf Evaluation, QS und QM entwickelt, die jeweils eigene Akzente zur theoretischen Fundierung und praktischen Gestaltung setzen. Die Ansätze reichen von einer wissenschaftlichen Fundierung und Systematisierung der Evaluationspraxis (Balzer & Beywl, 2018; Pohlenz & Oppermann, 2010) über qualitative und dialogorientierte (Brust et al., 2023; Frank & Kaduk, 2017; Steinhardt & Iden, 2012) sowie partizipative (Jörissen et al., 2025) Evaluationsansätze bis hin zu kontextsensiblen Formen der Evaluation und Steuerung (Ditzel, 2025a; Ditzel & Suwalski, 2016). Darüber hinaus werden mit dem Scholarship of Teaching and Learning (Bohdick et al., 2025; Fahr et al., 2022) und dem Scholarship of Academic Development (Hawlitschek et al., 2026) Perspektiven diskutiert, die einen forschend-fragenden Zugang zur Praxis von Lehre und Hochschulentwicklung betonen.

Das Konzept der Wirkungsreflexion (Ditzel, 2023) greift diese Perspektiven auf, verbindet die Anliegen von Evaluation und Wirkungsorientierung in einem konzeptionellen Rahmen und ordnet Reflexion als Praxis organisationalen Lernens theoretisch ein. Im Kern geht es um einen wirkungsorientierten, forschend-fragenden und reflexiven Blick auf die Handlungspraxis. Evaluation liefert dabei eine Grundlage für Reflexion und Lernen und wird als inhärenter Bestandteil der Alltagspraxis verstanden.

Ziel des Beitrags ist es, Wirkungsreflexion als Akzentverschiebung von Leistungsbewertung zu einer reflexiven, dialog- und lernorientierten sowie partizipativen Auseinandersetzung mit Wirkzusammenhängen zu konturieren. Als Ausgangspunkt wird in Kapitel 2 der Blick auf Herausforderungen der Evaluationspraxis gerichtet. In Kapitel 3 wird die mit Wirkungsreflexion einhergehende veränderte Perspektive auf Evaluation, Wirkungsorientierung und reflexive Praxisgestaltung beschrieben. Kapitel 4 schließt mit einem Fazit.

## 2 Herausforderungen der Evaluationspraxis

Als Ausgangspunkt für ein Ausloten neuer Perspektiven auf Evaluation und Wirkungsorientierung im Kontext von Lehr-, Curriculums- und Hochschulentwicklung werden in diesem Kapitel Herausforderungen benannt, vor denen Evaluation, QM, Wirkungsanalysen und der Umgang mit leistungsbezogenen Daten stehen. Diese Herausforderungen beziehen sich nicht auf einzelne Instrumente oder Ansätze, sondern auf grundlegende Annahmen über die Funktion von Evaluation, die Form der Wirkungsbetrachtung, die Rolle von Daten sowie die Steuerbarkeit von Lehren und Lernen. Sie machen deutlich, warum es eines veränderten Blicks auf Evaluation und Wirkungsorientierung braucht und worin sich die in diesem Beitrag skizzierten Akzentverschiebungen gegenüber klassischen Formen von Evaluation, QS und QM ausdrücken.

Primat von  
Legitimation und Kontrolle

Erstens bewegt sich die QM-Praxis im Spannungsfeld zwischen Rechenschaftslegung, evidenzbasierter Steuerung und lokaler Qualitätsentwicklung (Beise & Braun, 2018). In den Hintergrund geraten Ansätze, die Evaluation primär als Ausgangspunkt für Lernen, Reflexion und Erkenntnisgewinn verstehen. Das gilt besonders für evaluationsorientierte QM-Ansätze, die mittels standardisierter Erhebungen vielfältige Daten erheben, aufbereiten, in Berichten dokumentieren, für Entscheidungen bereitstellen sowie das Ableiten von Maßnahmen über Follow-up-Prozesse einfordern. Obwohl im internationalen Diskurs schon lange gefordert wird, stärker auf Verbesserung und Lernimpulse zu setzen (Harvey & Newton, 2007), wird dem deutschen, akkreditierungsorientierten QS-System ein Fokus auf Legitimation und Kontrolle attestiert (Ditzel, 2022, S. 65ff.; Steinhardt et al., 2018).

Instrumentelle Rationalität

Zweitens finden sich trotz eines intensiven Diskurses zur wissenschaftlichen Fundierung und methodischen Ausdifferenzierung in der Hochschulpraxis erstaunlich viele pragmatische Evaluationsansätze, denen es an evaluationswissenschaftlicher Fokussierung und methodischer Fundierung fehlt und die Kromrey (2001, S. 127) als „Umfrageforschung“ bezeichnet. Einher gehen Evaluation und QM nicht selten mit einer ‚instrumentellen Rationalität‘ (Schwandt, 2005, S. 97); Evaluation wird als Instrument begriffen, mit dem Lehrende, Hochschulmanager\*innen und Hochschulverwaltung mit Daten versorgt und Entscheidungsprozesse rationalisiert werden können. Wie die Handelnden mit Daten umgehen, wie sie die Daten vor dem Hintergrund lokaler Spezifika und Informationsinteressen interpretieren oder welche (impliziten) Wirkannahmen, Wertvorstellungen und Denkmuster dabei eine Rolle spielen, bleibt weitgehend unhinterfragt (Ditzel, 2020). Aus dem Blick geraten dabei die innere Logik des Handelns (Bohnsack, 2006, S. 137; Kardorff & Schönberger, 2010, S. 372) und damit verbundene Prozesse der Umdeutung (Brase, 2019; Hahn, 2019) bzw. „policy reconstruction“ (Newton, 2002). Vor diesem Hintergrund erscheinen ambitionierte und überhöhte Vorstellungen der Steuerbarkeit komplexer sozialer Interaktionsgeschehen problematisch, wie sie sich als handlungsleitend für die Hochschulpraxis beobachten lassen (Ditzel, 2025a, S. 53; Seyfried & Pohlenz, 2017, S. 110).

### Methodische und erkenntnistheoretische Grenzen

Drittens stehen klassische, quantitativ-objektivistische Evaluationsansätze und insbesondere der kausalattributionelle Anspruch des Experimentaldesigns vor methodischen und erkenntnistheoretischen Herausforderungen (Ditzel, 2021, S. 146ff.; Hense, 2024). Methodisch ist bereits vor der empirischen Erhebung umfassendes Wissen zum Untersuchungsgegenstand, zu Kontextbedingungen sowie zu möglichen Effekten erforderlich, um dies in standardisierten Erhebungsinstrumenten abbilden und entlang von Hypothesen analysieren zu können. Auch ist es erforderlich, gemessene Effekte einer zu evaluierenden Maßnahme zuzuordnen, um eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu ermitteln. Beides gilt insbesondere für komplexe Interaktionsgeschehen wie die Lehr- und Lernpraxis nicht als erfüllt (Altfeld et al., 2015, S. 58). Eine erkenntnistheoretisch bedeutsame Herausforderung besteht darin, dass sich die Beobachtungsperspektive von Evaluation üblicherweise auf die der Auftraggebenden, der Verantwortlichen und/oder der Forschenden/Evaluierenden beschränkt. Damit werden die den Interventionen zugrundeliegenden Handlungstheorien zum Ausgangspunkt der Beobachtung gemacht. Die Sichtweisen der Handelnden werden durch den Filter standardisierter Erhebungen erfasst und nicht notwendigerweise entlang der eigenen Relevanzstrukturen rekonstruiert. Auch gerät angesichts des Wunsches nach Wirkungsmessung bzw. Wirksamkeitsnachweisen aus dem Blick, zu verstehen, wie Lehren und Lernen oder Innovationsprojekte wirken.

### Annahmen zur Planbarkeit und Steuerbarkeit sozialer Prozesse

Viertens stehen angesichts der ungewissen Ausgestaltung einer ‚Hochschulbildung der Zukunft‘ (Wassmer et al., 2023) Ansätze unter Druck, die von einer planbaren Zukunft, von einheitlichen und verbindlichen Standards, von der Objektivität von Daten und von der Steuerbarkeit der Lehr- und Lernpraxis ausgehen. Gebraucht werden agile, kontextsensible Ansätze der Praxisgestaltung, die einen vorantastenden Handlungsmodus verbinden mit einer fortwährenden, strukturell abgesicherten, wissenschaftlich fundierten Reflexion der Effekte der Lehr- und Lernpraxis (Ditzel, 2023, S. 66). Evaluation wird damit weniger zum Instrument der Kontrolle als vielmehr zu einem Korrektiv einer experimentierenden und nach Lösungen suchenden Praxis.

Die skizzierten Herausforderungen verweisen auf zwei miteinander verbundene Spannungsfelder. Zum einen wird Evaluation häufig primär als Instrument der Rechenschaftslegung und evidenzbasierter Steuerung verstanden. Reflexion, Lernen und das Verstehen lokaler Handlungskontexte treten in den Hintergrund. Zum anderen beruhen Wirkungsanalysen mitunter auf objektivistischen Vorstellungen von Wirkung und optimistischen Vorstellungen von Steuerbarkeit, die der Komplexität sozialer Interaktions- und Deutungsprozesse nur begrenzt gerecht werden. Daher stellt sich die Frage, wie Evaluation und Wirkungsorientierung so zusammengedacht werden können, dass sie nicht allein der Bewertung und Steuerung dienen, sondern zugleich einen Beitrag zum Verstehen, Lernen und schließlich zur reflexiven Praxisgestaltung leisten. Ansätze für eine Akzentverschiebung finden sich z. B. in flexiblen, qualitativen, partizipativen, kontextsensiblen und reflexionsorientierten Formen der Evaluation sowie in einem Verständnis von QM und Hochschuldidaktik als wissenschaftsgeleitete bzw. forschende Praxis.

### 3 Veränderte Perspektiven auf Evaluation und Wirkungsorientierung

Die in Kapitel 2 herausgearbeiteten Herausforderungen werden insbesondere im Diskurs um qualitative und dokumentarische Ansätze der Evaluation aufgegriffen (Bohnsack, 2020; Kardorff & Schönberger, 2020). Dabei geht es nicht allein um den veränderten Einsatz von Methoden, sondern um ein verändertes Verständnis von Evaluation und Wirkungsorientierung.

In diesem Zusammenhang findet sich mit dem Begriff ‚Wirkungsreflexion‘ der Versuch, einem gegenüber klassischen Ansätzen der Evaluations- und Wirkungsforschung veränderten Blick auf Evaluation und Wirkungsanalysen einen Namen zu geben. So beschreiben Sturzenhecker und von Spiegel (2009, S. 318) Wirkungsreflexion – in Abgrenzung zu objektivistischen Ansätzen der Wirksamkeitsanalyse – als „plausibilisierbare Begründungen der Annahme von Wirkungszusammenhängen, besonders unter Beteiligung der AdressatInnen selber“. Der Blick richtet sich damit auf Formen der Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse, die „mehr auf dialogische Prozesse und weniger auf formalisierte Steuerungsverfahren“ (Liebig, 2021, S. 1616) setzen.

Auch Ditzel (2023) setzt sich in seiner Begründung einer ‚wissenschaftsgeleiteten Wirkungsreflexion‘ mit quantitativ-objektivistischen Ansätzen der Evaluation auseinander und plädiert dafür, das methodische Spektrum um qualitative und insbesondere interpretativ-rekonstruktive Zugänge zu erweitern. Ergänzend zu einer evaluationswissenschaftlichen Fundierung greift er organisationswissenschaftliche Überlegungen zur Selbststeuerung sozialer Systeme auf. Daraus ergibt sich ein Verständnis von Evaluation, das nicht nur an den Problemlagen und Sichtweisen der Praxis ansetzt, sondern die Verantwortung für eine Reflexion der Handlungspraxis bei den Handelnden verortet – anknüpfend an das Konzept des *reflective practitioners* (Schön, 1983).

In Weiterentwicklung früherer Arbeiten (Ditzel, 2021, 2023) lässt sich der mit dem Begriff der Wirkungsreflexion veränderte Blick auf Evaluation und Wirkungsorientierung entlang von sieben Gestaltungsdimensionen beschreiben. Diese lassen sich drei grundlegenden Akzentverschiebungen zuordnen: einer Verschiebung vom Nachweis zum Verstehen von Wirkung, einer Verschiebung von evidenzbasierter Steuerung zu einer forschungsgeleiteten Reflexion der Handlungspraxis sowie einer Verschiebung von externer Evaluation hin zu einer in die Handlungspraxis integrierten Reflexion. Einher geht dies mit einer veränderten methodischen Ausgestaltung von Evaluation.

#### 3.1 Vom Nachweis zum Verstehen von Wirkung

Mit dem Begriff der Wirkungsreflexion wird zunächst das im hochschulpolitischen und praxisorientierten Diskurs virulente Anliegen der Wirkungsorientierung aufgegriffen – ohne es jedoch auf Wirkungsanalysen im engeren Sinne eines Wirkungsnachweises, des quantitativ-objektivistischen Forschungsparadigmas und des Experimentaldesigns als Idealmodell von Evaluation und Wirkungsanalysen zu verkürzen. Der Blick richtet sich auf eine wirkungsorientierte Gestaltung und Reflexion der Praxis.

(1) **Wirkungsorientierung:**  
wirkungsorientierte Gestaltung  
und Reflexion der Praxis

Einerseits bedeutet dies, Interventionen, Maßnahmen und Projekte von Beginn an auf beobachtbare Wirkungen hin auszurichten (Praxisgestaltung). Andererseits geht es darum, die zugrundeliegenden Wirkannahmen zu explizieren, Wirkungen und Wirkannahmen zu hinterfragen sowie die Wirkungsweise von Maßnahmen verstehen zu wollen (Praxisreflexion). Im Zentrum stehen damit Fragen danach, welche Effekte eine Intervention hervorbringen soll (Wirkungserwartungen) und hervorbringt (Wirkungen), welche Denkweisen und Annahmen ihr zugrunde liegen (Wirkannahmen), wie sich die Wirkung in einem bestimmten Kontext entfaltet (Wirkungsweise) und in welchem Ausmaß definierte Ziele erreicht werden (Wirksamkeit).

Aus wirkungsorientierter Perspektive rücken Wirkungsanalysen gegenüber anderen Gegenstandsbereichen von Evaluation sowie gegenüber Qualitäts- und Effizienzanalysen in den Vordergrund. Gleichzeitig lässt sich der Blick auf unterschiedliche Wirkebenen schärfen und auf unterschiedliche methodische Zugänge ausrichten. Auch gewinnen qualitative und rekonstruktive Zugänge gegenüber standardisierten Wirkungsnachweisen an Bedeutung. Eine Systematisierung unterschiedlicher Möglichkeiten, den Fokus von Evaluation auf Wirkungsaspekte zu schärfen, findet sich bei Ditzel (2026, S. 3ff.).

### 3.2 Von evidenzbasierter Steuerung zu forschungsgeleiteter Reflexion

#### (2) Forschungsorientierung: Evaluation als forschende Praxis

Evaluation dient als möglicher Ausgangspunkt für die Praxisreflexion. Dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse darauf, das komplexe Interaktionsgeschehen des Lehrens und Lernens zu verstehen sowie zugrundeliegende Denk- und Handlungsweisen sichtbar zu machen und zu hinterfragen. Daten werden erhoben, um Wissen zu generieren und Verbesserungspotenziale sichtbar zu machen. Sie werden als Ausgangspunkt, nicht als Endpunkt von Reflexion verstanden. Daten besitzen für sich betrachtet keinen objektiven Bedeutungsgehalt; sie bedürfen stets einer kontextgebunden Interpretation und gewinnen ihre Aussagekraft erst im Zusammenspiel mit den Deutungen der Handelnden. Daten liefern nicht per se eine von der Beobachtungsperspektive unabhängige Leistungsbewertung (Ditzel, 2020; Hood, 2012).

Darin drückt sich eine Akzentverschiebung aus: Überspitzt formuliert geht es weniger um eine Verwaltung von Evaluationsinstrumenten und -daten als vielmehr um Evaluation als forschende Praxis. Dies impliziert nicht notwendigerweise aufwändige Forschungsdesigns, sondern zunächst einen forschend-fragenden Blick auf die eigene Handlungspraxis. Forschend heißt dabei, ausgehend von einer Fragestellung empirische Daten mit geeigneten Methoden zu erheben und auszuwerten. Gleichzeitig können z. B. lern- oder organisationswissenschaftliche Perspektiven dazu beitragen, empirische Befunde einzuordnen, Zusammenhänge zu erkennen und einen distanzierenden Blick einzunehmen. Eine besonders konsequente Form einer wissenschaftsgeleiteten Evaluation der Praxis des Lehrens und Lernens stellen das Scholarship of Teaching and Learning sowie der Ansatz des Design-Based Research dar (vgl. z. B. den Beitrag von Meyer-Rentz in diesem Themenheft).

#### (3) Entwicklungsorientierung: Evaluation als Ausgangspunkt für Reflexion und Lernen

Neben dem Verstehen der Wirkung und Wirkungsweise von Interventionen dient Evaluation als Ausgangspunkt für eine Reflexion und Weiterentwicklung der Handlungspraxis. Damit wird eine im Diskurs zu QM und Evaluation seit

langem formulierte Forderung adressiert, stärker auf Verbesserung und organisationales Lernen zu setzen (Harvey & Newton, 2007).

Zusammen mit der Forschungsorientierung zeigt sich hier eine Akzentverschiebung von der Kontroll- und Legitimations- hin zur Entwicklungs- und Forschungslogik von Evaluation. Entwicklungs- und Wissensorientierung sind dabei keine Gegensätze, sondern zwei Seiten einer forschend-entwickelnden Praxis. An die Stelle bilanzierender Erfolgskontrolle treten iterative und prozessbegleitende Formen der Evaluation, die Lern-, Aushandlungs- und Veränderungsprozesse unterstützen. Entsprechend sind Evaluationsansätze eher partizipativ, reflexiv und dialogisch angelegt, weniger formalisiert und standardisiert. Damit rückt Evaluation näher an Formen gemeinsamer Verständigung und Aushandlung heran. Auf diese Weise lassen sich Partizipationsformen umsetzen, die über eine Einwegkommunikation im Sinne des Feedbacks hinausgehen und im Sinne des Dialogs einen Austausch von Interessen und Sichtweisen, die Entwicklung gemeinsamer Problemsichten oder gar eine Aushandlung kollektiver Positionen fördern (vgl. Ditzel, 2025b).

### 3.3 Von externer Evaluation zur reflexiven Praxisgestaltung

Eine weitere Akzentverschiebung betrifft die organisationale Einbettung von Evaluation. Anschlussfähig an Theorien zu Organisationen als sozialen Interaktions- und Deutungssystemen (Luhmann, 2000; Weick, 1985, 1995) wird davon ausgegangen, dass Steuerungsimpulse nicht deterministisch wirken, sondern über lokale Prozesse des Sensemaking verarbeitet werden. Steuerungsimpulse können allenfalls Irritationen auslösen, deren Verarbeitung in lokalen Prozessen der Selbststeuerung erfolgt. Die Handelnden agieren abhängig davon, was sie als relevant ansehen und wie sie die Welt auf der Basis ihrer Erfahrungen, Denkweisen und sozialen Prägungen deuten.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, Evaluation und Wirkungsorientierung stärker in die lokale Praxisgestaltung zu integrieren. Die Perspektive richtet sich auf die Interessen, Sichtweisen, Relevanzen und Handlungslogiken der Handelnden vor Ort. Gleichzeitig werden sie als verantwortliche und kompetente Akteur\*innen begriffen. Konkret bedeutet das, dass Evaluation, Wirkungsorientierung und reflexive Praxisgestaltung durch oder mit den Handelnden geplant, durchgeführt und ausgewertet werden – nicht für sie.

Damit ändert sich die Rolle der Evaluierenden. Im Vordergrund steht weniger Kontrolle und/oder die Bereitstellung von Daten als Dienstleistung, sondern die methodische Begleitung selbst initiiert Reflexions- und Lernprozesse. Ein forschender Blick auf die eigene Praxis, wie er mit dem Scholarship of Teaching and Learning einhergeht, wird dabei auf sämtliche Kontexte des Handelns ausgeweitet und bleibt somit nicht auf die Lehrpraxis beschränkt.

### 3.4 Methodische Ausgestaltung von Wirkungsreflexion

Die Erweiterung des Blicks auf Wirkzusammenhänge eröffnet zugleich einen vielfältigen Möglichkeitsraum. Evaluation und Wirkungsreflexion können sich auf unterschiedliche Gegenstandsbereiche beziehen – etwa Lehren, Lernen, Curricula, Lehrinnovationsprojekte, Unterstützungsstrukturen, organisationale Rahmung von Lehren und Lernen. Ebenso können unterschiedliche me-

**(4) Praxisintegration:**  
Integration von Reflexion  
in die (lokale) Handlungspraxis

**(5) Methodenpluralität:**  
Vielfalt der Objekte und Methoden

thodische Zugänge zum Einsatz kommen: standardisierte Befragungen, qualitative Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen oder die Analyse von Dokumenten und quantitativen Daten.

Methodenpluralität bedeutet dabei nicht methodische Beliebigkeit. Vielmehr ermöglicht es die Vielfalt der Zugänge, die evaluativ-reflexive Perspektive auf unterschiedliche Ziele, Erkenntnisinteressen und Kontexte auszurichten. Angesichts des entwicklungs- und wissensorientierten Anspruchs gewinnen qualitative und rekonstruktive Zugänge an Bedeutung. Sie eignen sich in besonderer Weise dazu, die Sichtweisen und Deutungen der Handelnden – die „Stimmen der Praxis“ (Ditzel, 2021) – ernst zu nehmen, sichtbar zu machen und zu verstehen. Eine Systematisierung möglicher Formen und Methoden der Evaluation und Wirkungsreflexion findet sich bei Ditzel (2026, S. 14ff.).

#### (6) Verknüpfung von Selbst- und Fremdrelexion

Neben Evaluationsinstrumenten, mit denen fremde Perspektiven auf Maßnahmen eingenommen werden können, kommt Momenten der Selbstreflexion eine wichtige Rolle zu. Dabei geht es weniger – wie in der evaluationswissenschaftlichen Literatur üblich – um die Frage, ob eine Maßnahme durch die Handelnden selbst oder durch (geschulte) Evaluierende durchgeführt wird. Vielmehr geht es um die Frage, ob eigene oder fremde Perspektiven auf eine Maßnahme eingenommen werden. Die Unterscheidung zwischen Selbst- und Fremdrelexion verläuft damit nicht entlang der Differenz zwischen interner und externer Evaluation, sondern entlang der Frage, aus welcher Perspektive auf eine Maßnahme geblickt wird.

Evaluation steht dabei für das Einnehmen fremder Perspektiven (z. B. der Zielgruppe, der Auftraggebenden, weiterer Stakeholder) im Sinne von Fremdrelexion. Selbstreflexion meint, sich als Handelnde oder Verantwortliche selbst die einer Maßnahme zugrundeliegenden Ziele, Wirkannahmen und Kontextbedingungen bewusst zu machen und kritisch zu hinterfragen. Während sich eine wissenschaftliche Fundierung bei Evaluation auf die (forschungs-)methodische Ausgestaltung der Datenerhebung und -auswertung bezieht, können für eine Selbstreflexion theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen als Reflexionsfolie dienen, z. B. in Gestalt eines Wirkmodells, das den Blick auf relevante Gestaltungs- und Wirkdimensionen lenkt.

Selbstreflexion als valide Form der Wirkungsreflexion zu betrachten, erweitert den klassischen Blick der Evaluationspraxis und -forschung. Während in Ansätzen der programmtheoriegeleiteten Evaluation (Chen & Rossi, 1983; Wachsmuth & Hense, 2016) ein fundierter Blick auf die einer Maßnahme zugrundeliegenden Handlungstheorien in erster Linie dazu dient, den Fokus von Evaluation zu schärfen, kann die Rekonstruktion respektive Reflexion von Wirkmodellen auch im Sinne von Selbstreflexion dazu dienen, der Maßnahme zugrundeliegende Annahmen zu explizieren und zu hinterfragen. Im Kontext von Lehren und Lernen kann der Blick beispielsweise darauf gerichtet werden, welchen Zielen die Lehre folgt, welche didaktischen Annahmen und welche Rollenverständnisse dahinterstehen oder welchen Handlungslogiken Lehr-, Lern- oder Hochschulentwicklungspraxis folgen.

#### (7) Reflexion impliziter Denk- und Handlungsstrukturen

Schließlich erweitert Wirkungsreflexion den Gegenstand der Reflexion über explizite Bewertungen hinaus auf implizite Denk- und Handlungsstrukturen der Beteiligten (Bohnsack, 2020). Anknüpfend an Konzepte wie Zweischleifen-Lernen (Argyris & Schön, 2018, S. 35ff.) oder eine perspektivenorientierte Reflexion (Pietsch & Scherm, 2004) geht es darum, dem Handeln zugrundeliegende Zielvorstellungen, Wirkannahmen und Werthaltungen – die *theories-in-use* – zu rekonstruieren und reflexiv bearbeitbar zu machen. Reflexion geht damit über einen Soll-Ist-Abgleich bezogen auf das Erreichen von Zielen oder das Einhalten von Standards hinaus und lenkt „die Aufmerksamkeit auf einen alternativen Bearbeitungsmodus“ (Asselmeyer, 2017, S. 128). Qualitativ-rekonstruktive Zugänge – wie etwa die dokumentarische Evaluationsforschung (Bohnsack & Nentwig-Gesemann, 2020) – sind hierfür besonders geeignet, da sie die interne Logik der Praxis, die Genese von Wirkungs- und Wirksamkeitszuschreibungen sowie die Wirkungsweise in den Blick nehmen.

Insgesamt beschreiben die sieben Gestaltungsdimensionen keine alternativen Methoden, sondern Akzentverschiebungen in der Ausrichtung und Ausgestaltung von Evaluation und Wirkungsorientierung. Wirkungsreflexion zielt darauf, Evaluation und Wirkungsorientierung so miteinander zu verbinden, dass sie nicht primär der Legitimation und Steuerung dienen, sondern einen Beitrag zum Verstehen, Lernen und zur reflexiven, dialogischen und partizipativen Gestaltung von Praxis leisten. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage, ob eine Maßnahme wirkt, hin zur Frage, wie Wirkungen entstehen, wie sie verstanden werden können und wie diese Erkenntnis zum Ausgangspunkt von Lernen genutzt werden kann.

## 4 Fazit und Ausblick

Ziel des Beitrags war es, Wirkungsreflexion als evaluative Praxis im Kontext von Lehr-, Curriculums- und Hochschulentwicklung begrifflich zu schärfen, theoretisch einzuordnen und hinsichtlich ihrer methodischen Implikationen zu konturieren. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass Fragen nach Evaluation, Wirkung und Reflexion in der Hochschulpraxis zwar eine hohe Relevanz haben, jedoch häufig unscharf verwendet, methodisch verkürzt oder auf Fragen des Wirkungsnachweises reduziert werden. Gleichzeitig gehen damit Anforderungen der Legitimation, Anliegen der Steuerung sowie überhöhte Vorstellungen der Steuerbarkeit von Lehren und Lernen einher.

Mit dem Konzept der Wirkungsreflexion wurde ein Zugang vorgestellt, der Evaluation und Wirkungsorientierung als hochschulpolitische Anliegen und hochschulpraktische Beobachtungen aufgreift, systematisch mit dem Gedanken einer reflexiven Praxisgestaltung verschränkt sowie evaluations- und organisationstheoretisch einordnet. Dabei werden unterschiedliche Entwicklungen und Diskurse wie der Einsatz qualitativer Methoden, die Bereitstellung von Daten zum Zwecke des Lernens und Entwickelns, kontextsensible Ausgestaltungsformen, eine partizipative und dialogorientierte Praxisgestaltung sowie eine reflexive Praxis aufgegriffen und in einer gemeinsamen konzeptionellen Perspektive integriert. Der Beitrag versteht sich als Impuls, Evaluation und Wirkungsorientierung konsequent aus einer Perspektive des Ler-

nens und der Reflexion zu betrachten – verstanden als wissenschaftsgeleitet-reflexive Praxisgestaltung.

Damit einher geht eine Reihe grundlegender Akzentverschiebungen, die den konzeptionellen Gehalt von Wirkungsreflexion strukturieren. Erstens verschiebt sich die Perspektive vom Nachweis zum Verstehen von Wirkung, wobei Wirkungsorientierung als Gestaltungs- und als Reflexionsaufgabe gefasst wird. Zweitens erfolgt eine Verschiebung von evidenzbasierter Steuerung zu einer forschungsgeleiteten Reflexion der Handlungspraxis, wodurch Evaluation stärker als Quelle für Erkenntnisgewinn oder als Impuls für organisationales Lernen genutzt wird. Drittens wird Evaluation weniger als externe Bewertungsinstanz verstanden, sondern als in das Handeln integrierte reflexive Praxis, in der lokale Akteur\*innen Analyse- und Reflexionsprozesse selbst verantworten. Viertens verändert sich die methodische Logik hin zu kontextsensiblen und insbesondere qualitativ-rekonstruktiv ausgerichteten Zugängen, die Entscheidungen zur Auswahl und Ausgestaltung der Methodik funktional auf Betrachtungsobjekte und Erkenntnisinteressen bezieht. Insgesamt lässt sich ein solcher Blick auf Evaluation und Wirkungsorientierung als Akzentverschiebung von pragmatisch-instrumentellen Evaluations- und Steuerungsansätzen zu Evaluation, Wirkungsorientierung und Praxisgestaltung als forschende Praxis mit einer fragend-reflexiven Haltung beschreiben.

Insbesondere zwei theoretische Bezugslinien sind dabei konstitutiv. Erstens knüpft Wirkungsreflexion an organisationstheoretische Diskurse an, die Interventionen als Eingriffe in komplexe, durch soziale Interaktionen, subjektive Sinnzuschreibungen und lokale Kontextbedingungen geprägte Handlungssysteme verstehen. Wirkung erscheint damit nicht als linear ableitbares Resultat von Maßnahmen, sondern als emergentes Produkt sozialer und kognitiver Prozesse. Entsprechend wird der Blick auf lokale Prozesse der Selbststeuerung und des Sensemaking und damit die Handelnden als *reflective practitioners* gerichtet. Zweitens wird dieser Zugang durch die Perspektive einer qualitativ-interpretativen Evaluations- und Wirkungsforschung ergänzt, die Wirkung nicht als objektiv messbare Eigenschaft von Interventionen, sondern als Ergebnis sozialer Deutungs- und Aushandlungsprozesse versteht. Diese Deutungen als Grundlage des Handelns lassen sich über rekonstruktive Zugänge erschließen und damit einer Reflexion zugänglich machen.

In der Verbindung beider Linien entsteht ein Verständnis von Wirkungsreflexion als wissenschaftsgeleitete Reflexionspraxis. Damit knüpft das Konzept an die Vorstellung einer reflektierten Praxis (Schön, 1983) an, entwickelt diese jedoch weiter. Reflexion wird dabei nicht allein als erfahrungsbasierte Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln verstanden, sondern als evaluativ informierter und methodisch gerahmter Prozess. Evaluation übernimmt in dabei die Funktion, unterschiedliche Perspektiven und empirische Beobachtungen für Reflexions- und Lernprozesse verfügbar zu machen.

Wirkungsreflexion steht damit nicht für einen spezifischen Evaluationsansatz, sondern für eine veränderte Haltung gegenüber Evaluation, Wirkungsorientierung und reflexiver Praxisgestaltung. Evaluation erscheint weniger als Instrument der Bereitstellung von Daten, der Leistungsbewertung, der Legitimation oder der Rationalisierung von Entscheidungen. Vielmehr handelt es

sich um eine soziale Praxis des gemeinsamen Verstehens von Wirkzusammenhängen sowie des Reflektierens der Handlungspraxis und ihrer Wirkungen. Im Mittelpunkt stehen Lernen, Dialog und Partizipation sowie eine kontext- und perspektivensensible Auseinandersetzung mit den Wirkungen, Wirkannahmen und Handlungslogiken der Praxis. Damit geht eine besondere Offenheit für qualitative, interpretativ-rekonstruktive Zugänge einher, die es ermöglichen, die „Stimmen der Praxis“ sichtbar und zum Ausgangspunkt reflexiver Praxisgestaltung zu machen.

Auf einen Nenner gebracht steht Wirkungsreflexion für eine Verknüpfung von Evaluation, Wirkungsorientierung und reflexiver Praxisgestaltung. Dies knüpft an die Idee einer reflexiven Praxis an, in der Reflexion als integraler Bestandteil professionellen Handelns verstanden wird. Der Blick richtet sich in besonderer Weise auf die Gestaltung und Weiterentwicklung von Praxis. Gleichzeitig wird Reflexion durch Evaluation wissenschaftlich gerahmt und methodisch fundiert. Einher geht dies mit einem Perspektivwechsel hin zu qualitativen, wirkungsorientierten, lernorientierten, dialogorientierten und partizipativen Formen der Evaluation. Was das für die Ausgestaltung von Evaluation bedeuten kann, wird beispielhaft bei Ditzel (2026) beschrieben.

## Literatur

- Altfeld, S., Schmidt, U., & Schulze, K. (2015). Wirkungsannäherung im Kontext der Evaluation von komplexen Förderprogrammen im Hochschulbereich. *Qualität in der Wissenschaft, 9*(2), 56–63.
- Anderson, G. (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization, 15*(2), 251–270. <https://doi.org/10.1177/1350508407086583>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2018). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Asselmeyer, H. (2017). Projektmanagement zukünftigen Typs. In H. Roehl & H. Asselmeyer (Hrsg.), *Organisationen klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management* (S. 128–141). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Balzer, L., & Beywl, W. (2018). *evaluiert: Erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich* (2. Aufl.). hep verlag.
- Beise, A. S., & Braun, E. (2018). Systemakkreditierung zwischen Rechenschaftslegung, Steuerung und Qualitätsentwicklung: Befunde zu Zielen und Instrumenten der Hochschulen aus zwei qualitativen Studien. *Qualität in der Wissenschaft, 12*(2+3), 31–39.
- Bellmann, J., & Müller, T. (Hrsg.). (2011). *Wissen, was wirkt. Kritik evidenzbasierter Pädagogik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93296-5>
- Bohndick, C., Kordts, R., Leschke, J., & Vöing, N. (Hrsg.). (2025). *Scholarship of Teaching and Learning und disziplinäre Forschung: Eine komplexe Beziehung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-47908-4>
- Bohnsack, R. (2006). Qualitative Evaluation und Handlungspraxis – Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In U. Flick (Hrsg.), *Qualitative Evaluationsforschung* (S. 135–155). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Bohnsack, R. (2020). Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In R. Bohnsack & I. Nentwig-Gesemann (Hrsg.), *Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis* (S. 27–66). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1198z6w.5>

- Bohnsack, R., & Nentwig-Gesemann, I. (Hrsg.). (2020). *Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1198z6w>
- Brase, A. K. (2019). *Spiele um Studium und Lehre? Zur mikropolitischen Nutzung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen in Deutschland*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-437377>
- Brust, L., Eisenberg, M., Kähler, K., Kanzinger, A., Klages, B., Schumann, M., Schwerin, K., & Timmann, A. (2023). Teaching Analysis Poll-Verfahren in Deutschland und transformatives Lernen: Eine Annäherung. *Das Hochschulwesen*, 71(5+6), 172–178.
- Chen, H.-T., & Rossi, P. H. (1983). Evaluating With Sense: The Theory-Driven Approach. *Evaluation Review*, 7(3), 283–302. <https://doi.org/10.1177/0193841X8300700301>
- Ditzel, B. (2020). Umgang mit Daten zur Qualität von Studium und Lehre zwischen Leistungsbewertung und Erkenntnisinteresse. Eckpunkte einer wissenschaftsgeleiteten Qualitätsentwicklung. In P. Pohlenz, L. Mitterauer, & S. Harris-Hümmert (Hrsg.), *Qualitätssicherung im Student Life Cycle* (S. 227–242). Waxmann.
- Ditzel, B. (2021). Wie sich die ‚Stimmen der Praxis‘ für Wirkungsbetrachtungen nutzbar machen lassen: Reflexionsangebote einer interpretativen Wirkungsforschung für das Projekt ‚Lehre lotsen‘. In M. Bessenrodt-Weberpals & C. Kühnel (Hrsg.), *Lehre Lotsen 2016 – 2020: Zweite Förderphase. Dialogorientierte Qualitätsentwicklung für Lehre und Studium an der HAW Hamburg* (S. 144–176). HAW Hamburg.
- Ditzel, B. (2022). Paradigmen und Paradoxien des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Ein theoretisch informierter Blick hinter die Kulissen formaler Implementierung. In P. Reinbacher (Hrsg.), *Qualität und Qualitätsmanagement im Universitäts- und Hochschulbetrieb: Paradoxien, Probleme, Perspektiven* (S. 57–108). Beltz Juventa.
- Ditzel, B. (2023). Wissenschaftsgeleitete Wirkungsreflexion – Ansätze der Qualitätsentwicklung für eine Hochschulbildung der Zukunft. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 18(3), 63–91. <https://doi.org/10.21240/zfhe/18-03/04>
- Ditzel, B. (2025a). *Qualitätsmanagement an Hochschulen. Ergebnisse einer qualitativen Delphi-Studie zu Bestimmungsmomenten von QM als Steuerungspraxis*. Universitätsverlag Hildesheim. <https://doi.org/10.18442/327>
- Ditzel, B. (2025b). Studentische Partizipation: Eine demokratie-, organisations- und lerntheoretische Standortbestimmung. *Horizont Lehre. Perspektiven und Wege*, 1(1), 1–24. <https://doi.org/10.63098/hl.2025.1.7>
- Ditzel, B. (2026). Wirkung reflektieren: Ein Orientierungsrahmen zur Gestaltung lernorientierter Evaluation im Kontext von Lehren und Lernen. *Horizont Lehre. Perspektiven und Wege*, 2(1). <https://doi.org/10.63098/hl.2026.1.36>
- Ditzel, B., & Suwalski, P. (2016). Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In M. Hofer, K. Ledermüller, H. Lothaller, L. Mitterauer, G. Salmhofer, & O. Vettori (Hrsg.), *Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung* (S. 27–52). UniversitätsverlagWebler.
- Fahr, U., Kenner, A., Angenent, H., & Eßer-Lüghausen, A. (Hrsg.). (2022). *Hochschullehre erforschen: Innovative Impulse für das Scholarship of Teaching and Learning*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34185-5>
- Frank, A., & Kaduk, S. (2017). Lehrveranstaltungsevaluation als Ausgangspunkt für Reflexion und Veränderung. Teaching Analysis Poll (TAP) und Bielefelder Lernzielorientierte Evaluation (BiLOE). In S. Boomers, S. Hahn, & J. Ölbe (Hrsg.), *QM-Systeme in Entwicklung: Change (or) Management? Tagungsband zur 15. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen und Freie Universität Berlin, 2./3. März 2015* (S. 39–51). Freie Universität Berlin. <http://doi.org/10.17169/refubium-24427>
- Hahn, M. (2019). *Organisation im Stand-by-Modus: Zur Ausblendung formaler Organisation an Hochschulen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25677-7>

- Harvey, L. C., & Newton, J. (2007). Transforming Quality Evaluation: Moving On. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Hrsg.), *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation* (S. 225–245). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6012-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6012-0_9)
- Hawlicscek, A., Hahm, N., Marquardt, J., Schulz, A., Vogel, A., & Wegmeyer, N. (2026). Professionalisierung hochschuldidaktischer Tätiger zwischen Service und Wissenschaft. Eine explorative Studie zu Perspektiven auf das Scholarship of Academic Development. *die hochschullehre*, 12, 222–235. <https://doi.org/10.3278/HSL2621W>
- Hense, J. U. (2024). Wie ernst ist es uns wirklich mit der Wirkung? Haupt- und Nebenfolgen eines Begriffs mit hoher Anmutungsqualität. In B. Milbradt, F. Greuel, F. Heinze, & F. König (Hrsg.), *Was wirkt wie und warum? Wirkungsevaluationen in pädagogischen Handlungsfeldern für Demokratie und gegen Extremismus* (1. Aufl., S. 28–54). Beltz Juventa.
- Hood, C. (2012). Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses. *Public Administration Review*, 72(1), 85–92. <https://www.jstor.org/stable/41688045>
- Jörissen, J., Möller, D., Grein, M., Kopczynski, S., & Peters, D. (2025). Evaluation von Studium und Lehre ko-kreativ gestalten. In *Münster; New York: Waxmann 2025* (S. 238 pages). Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:34035>
- Kardorff, E. von, & Schönberger, C. (2010). Evaluationsforschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 367–381). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_26)
- Kardorff, E. von, & Schönberger, C. (2020). Qualitative Evaluationsforschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 135–157). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_26)
- Kromrey, H. (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 24(2), 105–132.
- Krücken, G. (2008). Lässt sich Wissenschaft managen? *Wissenschaftsrecht*, 41(4), 345–358. <https://doi.org/10.1628/094802108787258380>
- Liebig, R. (2021). Wirkungsreflexion in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. Von Schwanenflügel, & M. Schwerthelm (Hrsg.), *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit* (S. 1607–1623). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6\\_134](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22563-6_134)
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0>
- Mitterauer, L. (2018). Entwicklung der Evaluation an Österreichs Universitäten. *Qualität in der Wissenschaft*, 12(1), 3–9.
- Newton, J. (2002). Views from Below: Academics coping with quality. *Quality in Higher Education*, 8(1), 39–61. <https://doi.org/10.1080/13538320220127434>
- Pietsch, G., & Scherm, E. (2004). Reflexionsorientiertes Controlling. In E. Scherm & G. Pietsch (Hrsg.), *Controlling. Theorien und Konzeptionen* (S. 529–553). Vahlen.
- Pohlenz, P. (2018). Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen in Deutschland. *Qualität in der Wissenschaft*, 12(1), 10–14.
- Pohlenz, P., & Oppermann, A. (Hrsg.). (2010). *Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation?* Universitätsverlag Weblar.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schwandt, T. A. (2005). The Centrality of Practice to Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 95–105. <https://doi.org/10.1177/1098214004273184>
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2017). Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Qualitätsmanagement als weiches Disziplinierungsinstrument? *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3–4).

- Steinhardt, I., & Iden, K. (2012). Formative Studiengangevaluation: Erfolgreiche Verknüpfung der dokumentarischen Evaluationsforschung, des Expertengesprächs und universitärer Kennzahlen? *Qualität in der Wissenschaft*, 6(4), 105–110.
- Steinhardt, I., Schneijderberg, C., Götze, N., Baumann, J., & Krücken, G. (2018). *Externe und interne Qualitätssicherung von Studium und Lehre durch Akkreditierungs- und Evaluationsverfahren. Ergebnisbericht* (Bd. 9). International Centre for Higher Education Research Kassel. <https://doi.org/10.17170/kobra-202011032056>
- Stiftung Innovation in der Hochschullehre. (2020). *Hochschullehre durch Digitalisierung stärken: Präsenzlehre, Blended Learning und Online-Lehre innovativ weiterdenken, erproben und strukturell verankern* [Förderausschreibung]. [https://stiftung-hochschullehre.de/wp-content/uploads/2022/07/stiftunghochschullehre\\_fbm2020.pdf](https://stiftung-hochschullehre.de/wp-content/uploads/2022/07/stiftunghochschullehre_fbm2020.pdf)
- Stiftung Innovation in der Hochschullehre. (2025). *Die Welt ist mein Campus* [Förderausschreibung]. [https://stiftung-hochschullehre.de/wp-content/uploads/2025/03/Ausschreibungstext\\_final\\_formatiert\\_2025\\_03\\_20.pdf](https://stiftung-hochschullehre.de/wp-content/uploads/2025/03/Ausschreibungstext_final_formatiert_2025_03_20.pdf)
- Sturzenhecker, B., & von Spiegel, H. (2009). Was hindert und fördert Selbstevaluation und Wirkungsreflexion in der Kinder- und Jugendarbeit? In W. Lindner (Hrsg.), *Kinder- und Jugendarbeit wirkt* (S. 309–321). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91641-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91641-5_21)
- Wachsmuth, E., & Hense, J. (2016). Wirkmodelle zur Unterstützung der Evaluation komplexer Hochschulprojekte. *Qualität in der Wissenschaft*, 10(3–4), 80–87.
- Wassmer, C., Probst, C., Sommer, K., & Wilhelm, E. (2023). Editorial: Hochschulbildung der Zukunft – Ein Resultat von Ausdifferenzierungsprozessen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 18(3), 9–21. <https://doi.org/10.21240/zfhe/18-03/01>
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.
- Wilkesmann, U., & Würmseer, G. (2009). Lässt sich Lehre an Hochschulen steuern? Auswirkungen von Governance-Strukturen auf die Hochschullehre. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*, (2), 33–46.

#### Erklärung zur Nutzung von KI-Werkzeugen

Für die sprachliche Überarbeitung des Manuskripts wurde das KI-gestützte Schreibsystem Microsoft Copilot (Version: GPT-5; Build: Word-Integration, Stand: 06.2026) verwendet. Der Einsatz beschränkte sich auf stilistische Optimierungen, Umformulierungen, Kürzungen sowie die Verbesserung von Klarheit und Lesbarkeit eigener Textpassagen.