

## Artikel erschienen in:

*Stefanie Goertz, Benjamin Klages,  
Dominique Last, Sven Strickroth (Hrsg.)*

### **Lehre und Lernen entwickeln – Eine Frage der Gestaltung von Übergängen**

Erfahrungen aus 9 Jahren Qualitätspekt Lehre  
an der Universität Potsdam

Potsdamer Beiträge zur Hochschulforschung, Bd. 6

2020 – 336 S.

ISBN 978-3-86956-498-2

DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-47681>



#### Empfohlene Zitation:

Thi To-Uyen Nguyen; Benjamin Klages; Stefanie Goertz: Ein Hochschulentwicklungsprojekt als Netzwerk: Identifikation von Potenzial in der Diversität, In: Stefanie Goertz, Benjamin Klages, Dominique Last, Sven Strickroth (Hrsg.): Lehre und Lernen entwickeln – Eine Frage der Gestaltung von Übergängen (Potsdamer Beiträge zur Hochschulforschung ; 6), Potsdam, Universitätsverlag Potsdam, 2020, S. 119–140.

DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-49277>

Soweit nicht anders gekennzeichnet ist dieses Werk unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert: Namensnennung 4.0. Dies gilt nicht für zitierte Inhalte anderer Autoren:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



Thi To-Uyen Nguyen/Benjamin Klages/Stefanie Goertz

## Ein Hochschulentwicklungsprojekt als Netzwerk

### Identifikation von Potenzial in der Diversität

**ABSTRACT:** Arbeiten in projektbasierten Netzwerken gewinnt auch im Hochschulbereich immer mehr an Bedeutung. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer empirisch begründeten, sozialen Netzwerkanalyse zum dezentral aufgestellten Qualitätspakt-Lehre-Projekt *QueLL - Qualität etablieren in Lehre und Lernen* aus netzwerktheoretischer Perspektive betrachtet. Entgegen der allgemeinen Auffassung, dass die Wirksamkeit eines Netzwerks vor allem von starken Verbindungen profitiert, soll argumentiert werden, dass ins-

besondere die schwachen Verbindungen wesentliches Potenzial für innovationsorientierten Wissens- und Informationsaustausch haben. Für Hochschulen als lose gekoppelte Organisationen ergeben sich hieraus sowohl Möglichkeitsräume zu agilem Handeln als auch zu spezifischen Formen der Steuerung von Entwicklungsprojekten.

**KEYWORDS:** Hochschulentwicklung, Drittmittelprojekte, Netzwerktheorie, schwache Verbindungen, strukturelle Lächer

## 1. Einleitung

Insbesondere infolge des Bologna-Prozesses sind Anforderungen an Lehre und Lernen in den Mittelpunkt gerückt (Kloke u. Krücken 2012). Mit der Intention, aktuellen Bedarfen der deutschen Hochschullandschaft zu entsprechen, unterstützt das Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre) Hochschulen bei der Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Maßnahmen für optimierte Lehr- und Lernbedingungen. In Form einer wettbewerblich vergebenen Projektförderung wurden den Hochschulen im gesamten Bundesgebiet zwischen 2011 und 2020 zu diesem Zweck Mittel in Höhe von insgesamt rund zwei Milliarden Euro zur Verfügung gestellt (Bundesministerium für Bildung und Forschung o. D.). Die 2019 verabschiedete Bund-Land-Vereinbarung *Innovation in der Hochschullehre* soll ab 2021 die projektgeförderte Weiterentwicklung der Hochschullehre fortsetzen. Aber nicht nur Bund und Länder, sondern auch verschiedene Stiftungen und immer mehr Hochschulpräsidien konzipieren Ausschreibungen für Mittel, die in einem zeitlich begrenzten Rahmen der Hochschullehre zugutekommen. Das kompetitive Einwerben projektbefristeter Gelder und somit das Zusammenarbeiten in Personalstrukturen, die an der jeweiligen Mittelvergabe ausgerichtet sind – länger schon gängige Praxis in der Forschung – spielt demnach nun auch in der Hochschullehre zunehmend eine Rolle.

Die Universität Potsdam wird im Qualitätspakt-Lehre-Projekt mit ca. drei Millionen Euro jährlich gefördert. Das Projekt unterstützt die Personalausstattung in Studienbereichen mit besonders schlechten Betreuungsrelationen an fünf Fakultäten und finanziert darüber hinaus vier hochschulweite Teilprojekte zu den Querschnittsthemen Berufsorientierung und Internationalisierung, Studieneingangsphase, Hochschuldidaktik und E-Learning. Im Sinne der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit wurden für die Projektlaufzeit keine neuen (parallelen) Strukturen aufgebaut, sondern die Maßnahmen wurden – den Eigenlogiken und Handlungseinheiten einer Hochschule entsprechend – in die vorhandenen Einrichtungen der Universität Potsdam integriert, die für den jeweiligen Themenbereich zuständig sind (Universität Potsdam 2015, S. 25). Infolge dessen fand die inhaltliche Weiterentwicklung der Maßnahmen auf dezentraler Ebene statt und die Teilprojektleiter/innen sowie ihre Mitarbeitenden agierten über die gesamte Breite der Universität mit ihren drei Standorten. Das Projekt war und ist somit nicht nur thematisch, sondern auch aus Standortperspektive weit gestreut und spiegelt

das konzeptuelle Bild einer Hochschule als lose gekoppeltes System wider (Weick 1976). Diesen losen Kopplungen lassen sich hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Projekten aus Sicht der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre Vor- und Nachteile zuschreiben: Einerseits gelingt ein Transfer von Ideen und Innovationen buchstäblich nicht einfach; so verhindern bspw. im Bereich der Studiengangentwicklung fachliche Unterschiede, dass Inhalte von den Geistes- in die Naturwissenschaften und umgekehrt einfach übertragen werden können. Andererseits können Veränderungen gerade aufgrund der schwachen Kopplung und wenigen strukturellen Abhängigkeiten eher initiiert werden (vgl. Schmidt 2018).

Für die zweite Förderphase (2016–2020) wurde vor diesem Hintergrund das explizite Ziel einer verstärkten Vernetzung der Teilprojekte untereinander formuliert (Universität Potsdam 2015, S. 25). Insbesondere durch eine zentral verortete Projektkoordination sollte ein bloßes Nebeneinander der verschiedenen, aufgrund ihrer unterschiedlichen Themenschwerpunkte sehr heterogenen Teilprojekte vermieden und die Identifizierung eventueller Synergieeffekte ermöglicht werden. Während unter anderem die Finanzverwaltung des Projekts in den Aufgabenbereich der zentralen Koordination fiel, lag die Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung der jeweiligen Maßnahmen nach wie vor bei den Teilprojektleiter/innen.

Im Jahr 2017 wurde im Projekt eine soziale Netzwerkanalyse durchgeführt mit dem Ziel, die Aspekte der Zusammenarbeit zwischen beteiligten Personen zu identifizieren und anhand quantitativer Kennzahlen zu analysieren.<sup>1</sup> Einige Jahre nach Projektstart waren bestimmte Strukturen weitgehend etabliert, gleichzeitig hatte das Projekt zu diesem Zeitpunkt eine Vielzahl von Personalabgängen sowie -neuzugängen zu verzeichnen, bedingt durch das Ende der ersten sowie den Beginn der zweiten Förderphase. Ein aus netzwerktheoretischer Perspektive spannender Moment, da er es ermöglichte, sich der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Personenabhängigkeit und Stabilität eines Netzwerks anzunähern. Es zeigte sich unter anderem, dass wie erwartet einige zentrale Knotenpunkte entstanden waren, sich aber keine gleichverteilte Netzwerkstruktur etabliert hatte. Gleichzeitig wurde sichtbar, wo im Netzwerk diese Knotenpunkte konkret entstanden sind und wie stark sie ausgeprägt waren, was teilweise unerwartet war.

---

1 Neben einer das gesamte Projekt umfassenden Netzwerkanalyse wurden für die fächerübergreifenden Maßnahmen individualisierte Berichte erstellt. Aufgrund der in diesem Artikel behandelten Fragestellungen steht hier die Netzwerkanalyse des Gesamtprojekts im Fokus.

Dieser Beitrag soll der Frage nachgehen, welche Art von Beziehungen innerhalb des QueLL-Projekts überwiegen und was diese über dessen Netzwerk aussagen. Charakteristisch für viele Drittmittelprojekte ist auch dieses auf Grundlage einer gemeinsamen finanziellen Förderung entstanden und hat mit der Verbesserung der Betreuung der Studierenden und der Lehrqualität an Hochschulen im Allgemeinen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung o. D.) eine breit aufgestellte thematische Klammer. Deshalb wird der Frage nach generalisierbaren Erkenntnissen nachgegangen, die aus netzwerktheoretischer Sicht von Relevanz für Steuerung und Umgang mit Projektergebnissen sein könnten. Hierzu werden zunächst die Methode und die Ergebnisse der im QueLL-Projekt erhobenen Netzwerkanalyse dargestellt, um sie anschließend im Kontext einschlägiger Literatur im Zusammenhang der Netzwerktheorie zu diskutieren. Anhand einer netzwerktheoretisch orientierten Diskussion der empirischen Ergebnisse wird die These vertreten, dass Netzwerke mit *schwachen Beziehungen* Potenzial zum agilen Handeln haben und zu spezifischen Formen der Steuerung an Hochschulen beitragen können.

## 2. Eine Netzwerkanalyse des Projektzusammenhangs

Ein soziales Netzwerk kann als Beziehungsgeflecht individueller Akteure verstanden werden, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten, um so ihre partikularen Ziele besser erreichen zu können als durch nichtkoordiniertes Handeln (vgl. Weyer u. Abel 2010). Soziale Netzwerke stellen die Basis für Austausch-, Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen dar. Zur Beschreibung und Analyse der Strukturen und Interaktionen eines sozialen Netzwerks eignet sich die soziale Netzwerkanalyse, mit der sich auf Basis der mathematischen Graphentheorie Beziehungs- und Zusammenarbeitsstrukturen visualisieren und quantifizieren lassen (Scott 2011; Trappmann u. a. 2011; Wassermann u. Faust 1994). Gerade in interdisziplinären und strukturübergreifenden Forschungs- und Entwicklungsprojekten bietet die soziale Netzwerkanalyse Möglichkeiten, formatives Steuerungswissen bereitzustellen, indem sich Prozesse der Kommunikation, Information und Beratung identifizieren lassen. Ferner können für das Netzwerk relevante oder vorteilhafte Positionen erkannt werden; beispielsweise können Personen gefunden werden, die am schnellsten Zugang zu Informationen oder anderen Ressourcen ha-

ben, oder Personen, die zu bestimmten Fragen am häufigsten als Ansprechperson genannt wurden. Für das Qualitätspakt-Lehre-Projekt der Universität Potsdam stellte diese im Hochschulkontext bisher selten angewandte Methode demnach ein geeignetes Instrument dar, das oben genannte Ziel einer verstärkten Vernetzung untereinander in den Kontext des Projekts einordnen zu können.

## 2.1 Methodische Zugänge

Mit der Anwendung der sozialen Netzwerkanalyse im Rahmen der Projektevaluation kann eine Reihe von Forschungsfragen empirisch beantwortet werden, die dem Aspekt der Vernetzung zwischen Projekten und Projektmitarbeiter/innen Rechnung tragen. Fragestellungen, die sich mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse beantworten lassen, lauten<sup>2</sup>:

- Wie dicht sind die Beziehungen im Netzwerk zwischen einzelnen Personen und inwiefern beruhen diese Beziehungen auf Wechselseitigkeit?
- Gibt es zentrale Personen im Netzwerk? Wer sind die sogenannten Gatekeeper bzw. Mittelspersonen?
- Wie schnell lassen sich Informationen innerhalb des Netzwerks verbreiten?
- Wie stabil ist das Netzwerk?

Ein erster zentraler Punkt der sozialen Netzwerkanalyse ist die Festlegung der Untersuchungseinheiten und damit verbunden die systematische Abgrenzung durch eine Auswahl der Akteure.<sup>3</sup> Das QueLL-Projekt umfasst insgesamt elf Teilprojekte, davon vier fächerübergreifende. Es wurde eine Liste mit relevanten Personen definiert, um die zu untersuchende Grundgesamtheit festzulegen. Zu den relevanten Personen gehörten die Projektleitung, die jeweilige Teilprojektleitung sowie Projektmitarbeitende, die über die Projektgelder finanziert werden. Ebenfalls als relevante Personen definiert wurden wichtige Ansprechpersonen, die inhaltlich Projektaufgaben ausführen. Projektmitarbeitende, die aus-

---

2 Diese genannten Konstrukte werden im Zusammenhang mit der Beschreibung der Kennzahlen der sozialen Netzwerkanalyse in Abschnitt 2.1 näher beschrieben.

3 Mit der Vorabauswahl (*fixed-choice*) ist bereits eine Entscheidung über die Struktur des Netzwerks getroffen worden (vgl. Jansen 2006). Der Vorteil hierbei ist, dass die Netzwerkstruktur klar vordefiniert ist und alle befragten Beteiligten die gleiche Antwortbasis erhalten, was außerdem die Auswertung erleichtert. Der Nachteil ist, dass weitere möglicherweise relevante Personen nicht berücksichtigt werden könnten.

schließlich für die Finanzverwaltung zuständig sind, sowie wissenschaftliche Hilfskräfte wurden nicht in die Stichprobe einbezogen. Das QueLL-Projekt als soziales Netzwerk wurde somit auf 49 Personen eingegrenzt.

Da die soziale Netzwerkanalyse als Methode in Projektevaluationen bislang kaum durchgeführt worden ist und somit für diesen Kontext keine gesonderten etablierten Instrumente existieren, wurde von den Potsdamer Kolleg/innen Lohse-Bossenz, Hermanns und Ratzlaff (2016) ein Fragebogen für das Projekt in der Qualitätsoffensive Lehrerbildung neu entwickelt. Dieser Fragebogen wurde in dieser Erhebung über die Befragungssoftware QUAMP umgesetzt und den Befragten online zur Verfügung gestellt. Zunächst erhielten die Befragten eine Liste mit Namen aller Projektmitarbeitenden und sollten angeben, ob sie diese Person namentlich kennen. Die Befragten gaben ihre Antwort mit „ja“ oder „nein“ an. Durch ein eingestelltes Filtersystem wurden die Befragten im nächsten Schritt für alle ihnen namentlich bekannten Personen gefragt, ob ...

1. sie wissen, womit sich diese Person inhaltlich beschäftigt,
2. diese Person für sie Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner ist ...
  - a) bei fachlichen Fragen,
  - b) bei methodischen Fragen,
  - c) bei projektorganisatorischen Fragen,
3. sie mit dieser Person kooperieren im Sinne einer gemeinsamen Projektdurchführung bzw. bei Publikationen.

Insgesamt 45 der 49 identifizierten Personen beantworteten den Fragebogen vollständig, womit sich eine Rücklaufquote von 92 % ergab.

Im ersten Schritt der Analyse wurden relevante Kennzahlen der sozialen Netzwerkanalyse für das QueLL-Projekt zu den sechs in der Befragung erhobenen Aspekten berechnet:

- Kenntnis des Namens
- Kenntnis der Arbeitsinhalte
- Fachliche Ansprechperson
- Methodische Ansprechperson
- Projektorganisatorische Ansprechperson
- Aktuelle Kooperation

Die Analyse eines Netzwerks kann für jede Frage auf zwei Wegen erfolgen: auf der Gesamtnetzwerkebene und auf der Individualebene. Während Ersteres die Struktur des Gesamtnetzwerks beschreibt, beziehen sich die Individualwerte auf die aktuellen Positionen bzw. die strukturelle Einbettung einzelner Personen im Netzwerk. Zu Zwecken der Anony-



mität werden die Individualwerte in der vorliegenden Netzwerkanalyse zusammengefasst und für das Gesamtnetzwerk sowie bezüglich ihrer Zugehörigkeit zum entsprechenden Teilprojekt gemittelt.

In der folgenden Tabelle 1 sind die zur Analyse auf Gesamtnetzwerkebene verwendeten Kennzahlen aufgelistet. Zudem wird aufgezeigt, welche Fragestellungen damit beantwortet werden können.

Tab. 1: Kennzahlen und Fragestellungen auf Gesamtnetzwerkebene

Netzwerkparameter	Fragestellung
Dichte	Wie viele Verbindungen gibt es im Netzwerk?
Reziprozität	Beruhen die Beziehungen auf Gegenseitigkeit?
Transitivität	Wie stabil ist das Netzwerk?
Gradzentralität	Gibt es zentrale Personen?
Nähezentralität	Wie schnell können sich Informationen im Netzwerk verbreiten?

Auf Individualebene wurden folgende Parameter und Fragestellungen beleuchtet:

Tab. 2: Kennzahlen und Fragestellungen auf Individualebene

Individualparameter	Fragestellung
Gradzentralität (Indegree)	Wer ist besonders bekannt?
Gradzentralität (Outdegree)	Wer kennt besonders viele Personen?
Zwischenzentralität (Inbetweenness)	Wer befindet sich in vorteilhaften (Schlüssel-) Positionen?

## 2.2 Ergebnisse auf Gesamtnetzwerkebene

Der *Dichtewert* beschreibt das Verhältnis zwischen der Zahl der realisierten Beziehungen und den theoretisch möglichen Verbindungen im Netzwerk. Es ergibt sich ein Wert zwischen 0 (keine einzige Verbindung) und 1 (jeder ist mit jedem verbunden). Ein dichtes Netzwerk mit zahlreichen Verbindungen kann bspw. die Verbreitung von Informationen begünstigen. Im QueLL-Netzwerk liegen die Dichtewerte bei den Fragen „Kenntnis des Namens“ oder „Kenntnis der Arbeitsinhalte“ im mittleren Bereich (0,41 und 0,35). Es gibt Personen im QueLL-Projekt, die viele namentlich kennen und deren Arbeitsinhalte bekannt sind. Weniger

Verbindungen gibt es im QueLL-Netzwerk hinsichtlich genannter Ansprechpersonen auf fachlicher, methodischer und organisatorischer Arbeitsebene ( $< 0,17$ ) sowie bei aktuellen Kooperationen ( $0,18$ ).

Tab. 3: Netzwerkparameter „Dichte“ für das QueLL-Projekt

Kennzahl für	Dichte
Name	0,41
Inhalt	0,35
Fachliche/r Ansprechpartner/in	0,16
Methodische/r Ansprechpartner/in	0,13
Organisatorische/r Ansprechpartner/in	0,16
Kooperation	0,18

Die *Reziprozität* bezieht sich auf die Wechselseitigkeit einer Beziehung: Man unterscheidet zwischen keiner Beziehung (A und B kennen sich nicht), reziproker Beziehung (A und B kennen sich) und einseitiger Beziehung (A kennt B, aber B kennt A nicht oder umgekehrt). Netzwerke mit niedrigen Reziprozitätswerten zeichnen sich eher durch stärkere Hierarchien aus. Personen auf Leitungsebenen sind in der Regel bekannter als Personen auf anderen Ebenen. Sind dagegen hohe Reziprozitätswerte zu verzeichnen, so ist anzunehmen, dass sich die Beteiligten stärker gegenseitig wahrnehmen. Im Projekt sind hinsichtlich der Reziprozität hohe Werte ( $0,79$ ) bei Kenntnissen des Namens und des Inhalts zu beobachten, das heißt, dass sich die befragten Personen gegenseitig kennen und auch gegenseitig voneinander wissen, womit sie inhaltlich beschäftigt sind. Bei den übrigen Aspekten fallen diese Werte etwas geringer aus (zwischen  $0,51$  und  $0,66$ ), was auf eine leichte Asymmetrie der Beziehungen in fachlichen, methodischen und organisatorischen Fragen hindeutet.

Tab. 4: Netzwerkparameter „Reziprozität“ für das QueLL-Projekt

Kennzahl für	Reziprozität
Name	0,79
Inhalt	0,79
Fachliche/r Ansprechpartner/in	0,55
Methodische/r Ansprechpartner/in	0,51
Organisatorische/r Ansprechpartner/in	0,55
Kooperation	0,66

Ähnliche Beobachtungen sind hinsichtlich der *Transitivität* zu verzeichnen. Dieser Wert bezieht sich auf sämtliche Beziehungen zwischen drei Personen im Netzwerk (Dreiecksbeziehungen). Die Transitivität reflektiert die sozialen Tendenzen in Richtung Stabilität und Konsistenz: Ein hoher Transitivitätswert deutet darauf hin, dass ein Zersplittern des Netzwerks in (exklusive) Subgruppen unwahrscheinlich ist, da Dreiecksbeziehungen im Vergleich zu Zweierbeziehungen als relativ stabil gelten. Höhere Werte liegen hier bei Kenntnis des Namens und des Inhalts (0,68 und 0,64) vor als bei den anderen vier Befragungsaspekten ( $< 0,53$ ). Die Stabilität des Netzwerks kann durchweg als mäßig stark beschrieben werden. Sollten einzelne Personen bzw. Funktionen<sup>4</sup> nicht weiter Teil des Projekts sein, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich die Struktur des Netzwerks drastisch verändert.

Tab. 5: Netzwerkparameter „Transitivität“ für das QueLL-Projekt

	<b>Transitivität</b>
Name	0,68
Inhalt	0,64
Fachliche/r Ansprechpartner/in	0,50
Methodische/r Ansprechpartner/in	0,51
Organisatorische/r Ansprechpartner/in	0,48
Kooperation	0,52

Die *Zentralitätswerte* beschreiben den Grad der Zentralität der Beziehungen in einem Netzwerk. Ein Netzwerk mit einem hohen Zentralitätswert enthält einen kleinen Kern von Akteuren, die viele Verbindungen unterhalten. Im Unterschied zu der Dichte, die das Gesamtnetz betrachtet, liegt hier der Fokus auf einer bestimmten Gruppe von zentralen Akteuren, die eine vorteilhafte Position innehaben: Sie verbinden andere Akteure miteinander und haben am ehesten Zugang zu Informationen. Werden die Zentralitätswerte im QueLL-Netzwerk betrachtet, so lässt sich Folgendes aussagen: Etwa die Hälfte der Akteure können als zentrale Personen im Netzwerk beschrieben werden, wenn es um die Kenntnis der Projektmitwirkenden geht. Die *Gradzentralität* beträgt hierbei 0,46. Personen mit koordinierenden Aufgaben wie die (Teil-)Projektleitenden und die Projektkoordinierenden können hier als zentral und als

4 Die soziale Netzwerkanalyse fokussiert das Beziehungsgeflecht und betrachtet Personen und ihre Funktion daher als Einheit.

relativ prominent beschrieben werden. Die *Nähezentralität* ist im Gegensatz zur Gradzentralität um 0,20 größer. Dieser Wert misst die Erreichbarkeit durch die relationale Entfernung von Netzwerkmitgliedern unter Berücksichtigung indirekter Verbindungen. Die Quell-Akteur/innen haben gute Kenntnisse über ihre Kolleg/innen. Somit liefert das Netzwerk eine günstige Struktur, um Informationen schnell von einer Person zur anderen zu bringen. Niedrigere Grad- und Nähezentralitätswerte sind zu den fachlichen, methodischen und organisatorischen Fragen sowie im Bereich der Kooperationen zu beobachten (zwischen 0,22 und 0,31 bei Gradzentralität und 0,10 bei Nähezentralität), was die eingangs beschriebene Netzwerkstruktur abbildet.

Tab. 6: Netzwerkparameter „Zentralitätswerte“ für das Quell-Projekt

	<b>Gradzentralität</b>	<b>Nähezentralität</b>
Name	0,46	0,65
Inhalt	0,41	0,17
Fachliche/r Ansprechpartner/in	0,28	0,10
Methodische/r Ansprechpartner/in	0,27	0,10
Organisatorische/r Ansprechpartner/in	0,31	0,10
Kooperation	0,22	0,10

### 2.3 Ergebnisse auf Individualebene

Die hier berechneten Individualparameter (Indegree, Outdegree und Betweenness) stellen die Werte jeden einzelnen Akteurs dar. Dabei handelt es sich bei den Indegree- und Outdegree-Werten um die Anzahl an Personen, die einen Akteur kennen bzw. von einem Akteur gekannt werden. Akteure mit hohen Indegree-Werten können als „populär“ bezeichnet werden, da sie einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Personen mit hohen Outdegree-Werten können dagegen als „expansiv“ gewertet werden, da sie viele andere Personen im Netzwerk kennen. Der Betweenness-Wert gibt an, wie häufig sich ein Akteur in der kürzesten Verbindung zwischen zwei nicht miteinander verbundenen Akteuren befindet. In der sozialen Netzwerkanalyse wird dies als eine der wichtigsten Schlüsselpositionen beschrieben: Personen, die nur indirekt über die Schlüsselperson im Netzwerk verbunden sind, stehen in einer Art Abhängigkeitsbeziehung zur Schlüsselperson, denn diese kann theoretisch darüber entscheiden, wie und mit wem sie ihre Informationsressourcen teilt.

Zunächst wurden die Werte aller Personen im QueLL-Projekt einzeln berechnet und dann zum Gesamtwert gemittelt. Im zweiten Schritt wurden diese Werte für Personen eines Teilprojekts zusammengeführt und ebenfalls gemittelt. Anschließend wurden das arithmetische Mittel sowie die Standardabweichung der Individualwerte, bezogen auf die Analyse des Gesamtnetzwerks, sowohl für alle Personen im QueLL-Netzwerk als auch für Personen eines Teilprojekts aufgelistet, und zwar in den Aspekten „Kenntnis des Namens“, „Kenntnis der inhaltlichen Arbeit“, „fachliche Ansprechperson“, „methodische Ansprechperson“, „projektorganisatorische Ansprechperson“ und „gemeinsame Projekte“ bzw. „Kooperation“.

Es wurde deutlich, dass zum Zeitpunkt der Befragung die Sichtbarkeit der Personen innerhalb der fächerübergreifenden Projekte im Verhältnis zur Personenanzahl ausgeprägter ist als im Vergleich zum Durchschnittswert des Gesamtprojekts, was sich aus den höheren Degree-Werten beobachten lässt. Diese Projektmitwirkenden sind, den Werten zufolge, sowohl „populär“ als auch „expansiv“. Besonders eines der Teilprojekte erzielt hier in Relation zur Zahl der Personen, die im Projekt involviert sind, bezüglich aller sechs Frageaspekte sehr hohe Individualwerte, insbesondere im Betweenness-Wert (im Durchschnitt zwischen 27,95 und 112,69).

### **3. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse**

Projekte als spezifische Formen von Netzwerken werden gemeinhin als zeitgemäße Formate der Realisierung und Organisation von Innovationsvorhaben verstanden und sind in den vergangenen Jahr(zehnt)en auch als solche gefördert worden. Wie sie sich zielführend strukturieren oder organisieren lassen, stellt eine Herausforderung dar, wobei zugleich deren Spontantität, Fluidität und Kreativität immer wieder betont wird (vgl. Lengler u. Sweers 2017). Fraglich ist, wie dazu der verbreitete Anspruch an Nachhaltigkeit passt, der mit einer Idee von Stabilität in gewissem Maße im Gegenlicht dieser Prinzipien zu stehen scheint. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden nochmal ein Blick auf die Ergebnisse der Analyse des Projektnetzwerks geworfen und an Aspekte der facettenreich geführten netzwerktheoretischen Diskussion angeschlossen.

### 3.1 Weiterführende netzwerktheoretische Anschlüsse

Grundsätzlich sind die empirischen Ergebnisse als Ausdruck einer spezifisch netzwerkanalytischen Perspektive zu verstehen. Sie zeigen einen situativen Querschnitt der netzwerkartigen Verbindungen im Projekt, sagen aber wenig Eindeutiges über die eingangs angesprochenen Qualitäten von Prozessverläufen aus. Dafür wären zusätzliche empirische Daten sowohl über weitere Messzeitpunkte als auch möglicherweise mittels methodisch diverser Designs notwendig. Im Folgenden geht es daher darum, auf Verbindungen dieses Netzwerks zu ergänzenden netzwerktheoretischen Diskussionen hinzuweisen und deren Bedeutung für die Universalität aufzuzeigen.

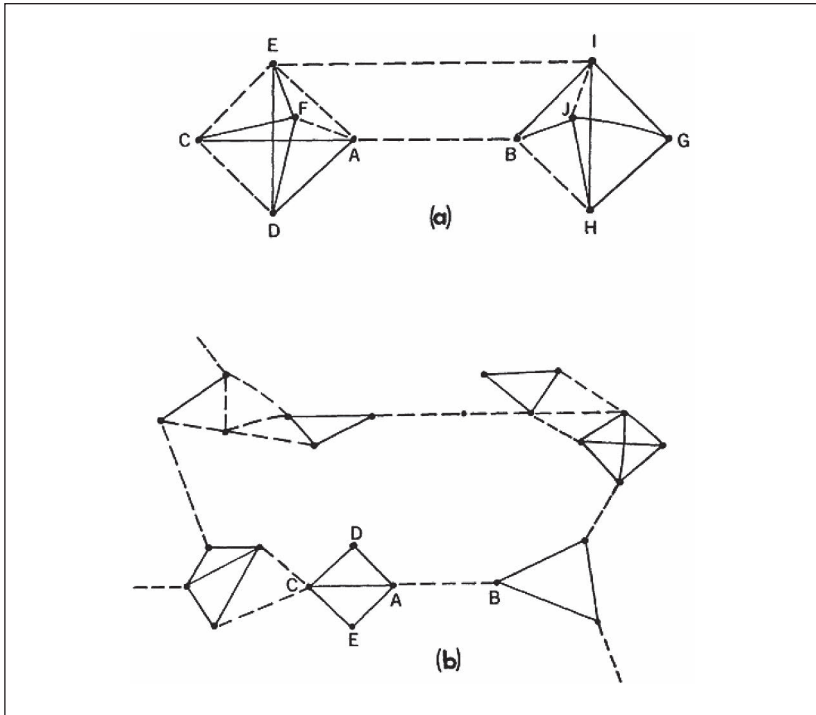
Die QueLL-Mitarbeitenden haben nach eigenen Angaben gute Kenntnisse über ihre direkten Kolleg/innen hinsichtlich deren Namen und der Inhalte ihrer Tätigkeiten. Gleichzeitig sind niedrigere Grad- und Nähe-zentralitätswerte zu den fachlichen, methodischen und organisatorischen Fragen sowie hinsichtlich Kooperationen zu beobachten, was zu dem netzwerkartigen, in Teilprojekten strukturierten Aufbau passt: Das Projekt läuft also weniger über die zentrale Steuerung, sondern die Akteur/innen arbeiten vor allem eng innerhalb der einzelnen relativ autonomen Teilprojekte zusammen. Darüber hinaus können mit den Werten der Transitivität soziale Tendenzen in Richtung Stabilität und Konsistenz reflektiert werden: Die Stabilität des Netzwerks kann über die beschriebenen Parameter durchweg als lediglich mäßig stark beschrieben werden.

Sind diese Analyseergebnisse problematisch für die Arbeit in und von QueLL bzw. zeugen sie von einer intendierten, aber missglückten Vernetzung innerhalb des Projekts? Gemeinhin gelten starke oder enge Verbindungen in Netzwerken als besonders wertvoll und erstrebenswert. Jedoch wird über sie tendenziell eine strukturelle Geschlossenheit markiert, die weniger offen für Neues ist, gerade wegen der stabilen Struktur. In der Netzwerkforschung werden daher dezidiert die Potenziale schwacher Bindungen und fehlender Beziehungen in Netzwerken hervorgehoben, beispielsweise bei Granovetter in *The Strength of Weak Ties* (1973) und Burt in *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (1992). Granovetter unterscheidet zwischen starken Verbindungen (*strong ties*) und schwachen Verbindungen (*weak ties*), wobei er diese anhand der Ausprägung von Parametern wie Kontaktfrequenz, Intensität der Emotionen, gegenseitigem Vertrauen und Reziprozität definiert (vgl. Granovetter 1973, S. 1361 f.).

Die in Abschnitt 2.2 dargestellten Ergebnisse auf Gesamtnetzwerkebene zu Dichte, Reziprozität, Transitivität sowie Grad- und Nähezentralität lassen die Interpretation zu, dass das Netzwerk im QueLL-Projekt hauptsächlich von schwachen Verbindungen im Sinne Granovetters gekennzeichnet ist. Im Kontext von Entwicklungsprozessen kann diesen schwachen Verbindungen eine besondere Bedeutung zugeschrieben werden: Granovetter zeigt auf, dass starke Beziehungen zwar beispielsweise in Situationen von Vorteil sind, bei denen emotionale Unterstützung wichtig ist, schwache Verbindungen aber umso mehr von Bedeutung sind, wenn es um den Zugang zu neuen Informationen und Ressourcen geht. Denn im Gegensatz zu starken Verbindungen, die aufgrund ihrer Transitivität zu Exklusivität und verdichteten Sozialstrukturen führen, haben schwache Verbindungen das Potenzial, als Brücke in das engere Umfeld zu wirken und durch Kontakte zu Außenstehenden die Anknüpfung an ein größeres Netzwerk zu ermöglichen (vgl. Scheidegger 2010, S. 145). Schwache Verbindungen sind aus dieser Sicht der Wesenskern eines Netzwerks, das qua Definition nicht fix und statisch ist. Vielmehr ist ein Netzwerk charakterisiert durch Überlappungen der Akteurseinheiten (bzw. – im Kontext des QueLL-Projekts – Teilprojekten) mit bestimmten und gleichzeitig geteilten Themen und durch eine Durchlässigkeit zwischen diesen Einheiten. Granovetter veranschaulicht dies in unten stehender Abbildung 1, bei der A und B die Funktion einer lokalen Brücke – also des kürzesten und effizientesten Wegs – in das jeweils andere Subnetzwerk innehaben.

Auch Burt (1992, 2004) analysiert Beziehungsarten und deren unterschiedliche Wirkungen in Netzwerken, rückt aber im Gegensatz zu Granovetter nicht die Intensität der Verbindungen in den Mittelpunkt, sondern vielmehr die Position und Einbettung einer Akteurin oder eines Akteurs innerhalb eines Netzwerks sowie die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten bzw. -restriktionen. Fehlende Verbindungen bezeichnet Burt als strukturelle Löcher (*structural holes*). Diese können sich nachteilig auf das Netzwerk auswirken, da sie den Transfer von Informationen, Wissen und anderer Ressourcen verhindern. Es gibt jedoch Personen, die aufgrund ihrer Position im Netzwerk die Möglichkeit haben, diese strukturellen Löcher zu schließen, indem sie die Funktion einer Brücke zwischen den nicht miteinander verbundenen Subnetzwerken einnehmen können: Indem diese Person Verbindungen zu Akteur/innen unterhält, die nicht direkt in Beziehung miteinander stehen, hat sie Einblick in beide Subnetzwerke und verfügt über eine strategisch wichtige Position. Diese erlaubt es ihr, auf den Informationsaustausch

Abb. 1a und b: Zwei durch lokale Brücken verbundene Subnetzwerke; durchgezogene Linie = starke Verbindung; gestrichelte Linie = schwache Verbindung (Quelle: Granovetter 1973, S. 1365)



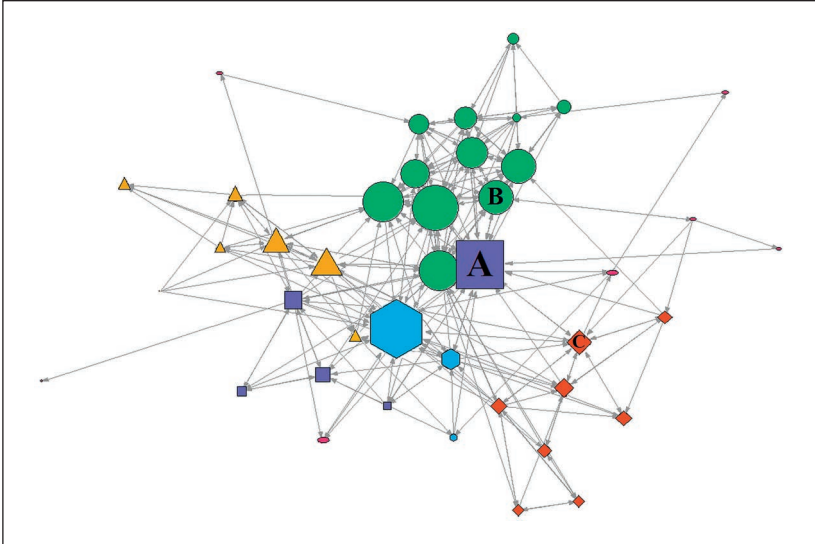
Einfluss zu nehmen, indem sie beispielsweise entscheidet, welche Informationen sie weitergibt und welche nicht oder zwischen welchen Kontakten sie vermittelt und zwischen welchen nicht (vgl. Scheidegger 2010). Für Personen, die an einer solchen Stelle in das Netzwerk eingebettet sind, wächst somit bedeutendes strategisches Handlungspotenzial.

Betrachtet man die in Abschnitt 2.3 erörterten Ergebnisse auf Individualebene, wird deutlich, dass es auch im QueLL-Netzwerk diese Positionen gibt. Die im Netzwerk zu erkennenden strukturellen Lächer können durch diese Personen überbrückt und somit das Gesamtnetzwerk maßgeblich beeinflusst werden. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Person mit überdurchschnittlich hohen Individual- und Betweenness-Werten zu erwähnen. Anhand der entsprechenden visuel-



len Aufbereitung der erhobenen Daten zur Fragestellung „Ist Person XY Ihr/e Ansprechpartner/in bei methodischen Fragen?“ lässt sich das Konzept der strukturellen Löcher und deren Überbrückungsmöglichkeiten exemplarisch darstellen:

Abb. 2: Methodische Ansprechpersonen nach Indegree-Wert im QueLL-Projekt



Person A hat in Abbildung 2 beispielsweise reziproke Verbindungen zu mehreren Personen in anderen Teilprojekten bzw. Subnetzwerken, die untereinander jedoch teilweise nicht miteinander verbunden sind. Sie ist die lokale Brücke zwischen B und C und somit in der Position, Informationen und Wissen zu methodischen Fragen sowohl zu erhalten als auch – je nach eigenem Ermessen – weiterzugeben oder zwischen den jeweiligen Personen Kontakt herzustellen. In diesem Sinne kann das Entstehen von Netzwerken als relationaler Prozess der Bildung von Einheiten beschrieben werden. Diese bilden sich aus relativ stabilisierten Einheiten mit einer entsprechenden Position in Relation zu anderen Einheiten, immer mit einer gewissen Schnittmenge. Damit sind sie als Sammlungen kontextspezifischer und dabei durchaus zueinander differenter, insgesamt also pluraler sozialer Perspektiven auf deren jeweils verbindendes Element zu begreifen (vgl. White 2008). Hier zeigt sich

eine Form funktionaler Differenzierung, die als Kern moderner arbeitsteiliger Gesellschaften nichts Neues darstellt. Die spannende Frage für entwicklungsorientierte Projektkontexte wie QueLL mit seinen Teilprojekten wäre folglich, wie diese Überlappungen und Schnittstellen zwischen den Differenzierungen identifiziert und organisiert werden.

Wird nun in einem Netzwerk ein neues, unbekanntes und unbearbeitetes Thema identifiziert – wie beispielsweise die spontane Realisierung von Onlinelehre, doch dazu später mehr –, das die Aufmerksamkeit und die Gelegenheit der netzwerkartigen Verbindung von Einheiten neu bündelt bzw. dies notwendig werden lässt, kann das Potenzial von Netzwerken mit schwachen Verbindungen zum Tragen kommen: ihr Anpassungspotenzial. Jenseits bekannter und bewährter Wissensbestände und Handlungsstrategien können kurzfristig neue, für die Anliegen relevante Akteurskonstellationen mit neuem Wissen und neuen Strategien integriert werden (vgl. Avenarius 2010). Dies kann gleichzeitig Prozess als auch Produkt der Arbeit der Netzwerke sein. Indem die beteiligten Akteure in ihrer Unterschiedlichkeit mehr oder weniger intensiv zusammenarbeiten, reiben sie sich durchaus entlang ihrer diversen Perspektiven, sodass dabei im besten Fall unbeantwortete Fragen, ein zu bearbeitendes Problem oder fehlendes Wissen für anstehende Entwicklungsvorhaben mit der Suche nach neuen Strategien und auch neuen Zielsetzungen sichtbar und bearbeitbar werden.

Entsprechend kann die Frage der Entwicklung von Qualität im Lehren und Lernen an der Universität Potsdam und folglich das QueLL-Projekt verstanden werden. Denn das Angebot von Hochschulen, akademische Bildung verfügbar zu machen, erfordert das Zusammenwirken diverser organisationaler Akteure. So wirken eben nicht nur die Lehrenden auf das Studien- und Lehrgeschehen ein, sondern unterschiedlichste Teile hochschulischer Verwaltung und anderer wissenschaftsorientierter Dienstleistungen wie der Third Space. Auch diese Arbeitsbereiche sind zum Teil in nur geringem Maße strukturell gekoppelt. Damit begründet sich der Ansatz für das Hochschulentwicklungsprojekt, eine strukturelle Äquivalenz darzustellen.

Insofern können Projekte wie QueLL, mit vergleichsweise schwachen Verbindungen ihrer Netzwerkstruktur und einer gewissen Offenheit gegenüber strukturellen „Löchern“, bildungstheoretisch als interessant herausgestellt werden (vgl. Jörissen 2016) und zwar insofern, als „Kreativität auch aus dem Zugang zu Wissen entsteht, das bisher nicht einmal als Wissenslücke erkannt wurde“ (ebd., S. 11). Dabei ist es wesentlich, dass Friktionen und Widersprüche in und zwischen den diversen

und durchaus eigenlogischen Netzwerk(einheit)en als konstitutives Element in dieser Art von sozialem Gefüge – der alle verbindenden einheitlichen Struktur als Netzwerk – verstanden werden. Über die Anerkennung dessen kann entsprechend kreativ und reflexiv gearbeitet werden, sodass Dynamiken und Wandel auf der Ebene der Organisation einen strukturellen Platz finden bzw. der Universität erschlossen werden können (vgl. ebd.).

### 3.2 Universität als institutionelles Ideal eines agilen Netzwerks

Betrachtet man wie oben ein Netzwerk als keine geschlossene, formal durchorganisierte soziale Einheit, geht damit die Vermutung einher, dass die Gestaltbarkeit des Netzwerks naheliegende Grenzen hat. Verbreitete Befürchtungen dabei sind, dass die angedeutete Mehrdeutigkeit dieser losen Kopplungen der Einheiten eines Netzwerks zu alltäglichem Durcheinander, zu Ineffektivität und Ineffizienz führt. Wie dargelegt, konturieren sie jedoch auf der anderen Seite den Wesenskern flexibler Organisationen (vgl. Cohen u. a. 1972). In diesem Sinne repräsentieren die losen Kopplungen (vgl. Weick 1976) nicht das Chaotische und Unvollkommene der Organisation, sondern verweisen auf ihre soziale Wirklichkeit mit Raum für Neues, neue Themen, Arbeitsweisen und Verknüpfungen.

Die Universitäten mit ihren losen Kopplungen stellen den Idealtypus dieser Organisationsform dar. Sie gelten als Organisationen, die als „Einrichtungen, bereits mit ihrer Einrichtung ihren Zweck erfüllen“ (Baecker 2017, S. 20), indem die Selbstorganisationsfähigkeit der dadurch involvierten Einheiten vorausgesetzt wird. Der Vorteil von losen und lückenhaften Kopplungen konnte in dieser Institution mit der Pluralität der Perspektiven als wichtiges Prinzip der *Universität*, im Sinne der *Einheit in der Diversität*, und in ihrer Bedeutung für gesellschaftliche Modernisierungsprozesse gedeutet werden (vgl. Mittelstraß 1982).

Im Zuge des New Public Managements gibt es mittlerweile ein explizites Interesse an mehr organisationaler Steuerung der Hochschulen, worüber die verrichtete Arbeit deutlich transparenter organisiert werden soll, um jede ihrer Entscheidungen in einem Raum von Alternativen zu erkunden und zu begründen und sich dann beispielsweise über explizierte Leitbilder zu profilieren (vgl. ebd.). Hinsichtlich dieses Anspruchs wird die geringe zentrale Steuerungsfähigkeit netzwerkartiger Strukturen und hier im Sinne der institutionellen Organisiertheit der Universitäten immer wieder auch kritisiert.

In anderer Hinsicht ist die traditionelle Organisiertheit jedoch auch Ausdruck von Stabilität und Flexibilität. Die Universität als Institution hat sich über eine lange Zeit etabliert, indem sie bestimmte Anpassungen vorgenommen und andere abgewiesen hat. In den dafür wesentlichen Aushandlungsprozessen – idealtypisch dafür der akademische Mitstreit (vgl. dazu den Beitrag „Professionalisierte Profs?“ in diesem Band) – kann ein hohes adaptives Potenzial zugeschrieben werden, da kein starres Handlungs- und Erkenntnismuster vorherrscht, sondern von hoher Handlungssouveränität der jeweiligen Einheiten ausgegangen werden kann. Beispielfhaft kann beim Umgang mit der Corona-Pandemie und dem entsprechenden Online-Semester 2020 anschaulich nachvollzogen werden, wie rapide sich die beteiligten Akteur/innen nach eigenen Angaben als handlungsfähig einschätzten und ihre Arbeitsmodi bzw. Kommunikationsmittel anpassen konnten (vgl. Universität Potsdam 2020).

Während dies für die Universität Potsdam hochschulweit gilt, konnte auch auf Projektebene beobachtet werden, dass der Informations- und Wissensaustausch sowie die Aufteilung von spontan eruierten Arbeitspaketen gelang, indem – vor allem über die Personen mit hohen Betweenness-Werten – strukturelle Löcher identifiziert und eine kooperative Zusammenarbeit hinsichtlich deren Bearbeitung ermöglicht wurde. Insbesondere das Teilprojekt *eLiS – E-Learning in den Studienbereichen* sowie Akteur/innen aus den hochschuldidaktischen Maßnahmen waren gefordert, sich sowohl miteinander als auch über das Projekt hinaus mit den zentralen Einrichtungen engmaschig abzustimmen und sich auf aktuelle Fragestellungen zu konzentrieren. An diesem Beispiel deutet sich an, auf welche Weise Hochschulen über die vorhandenen Netzwerkstrukturen dem Anspruch an Nachhaltigkeit bzw. Transfer von Projektergebnissen gerecht werden können.

Was also einerseits als Makel interpretiert werden kann, lässt sich andererseits als Potenzial herausstellen. In ihrer traditionellen Strukturiertheit sind die Universitäten somit nah an dem, wie heute agile Organisationen beschrieben werden (vgl. Baecker 2017). Lose Kopplungen oder schwache Verbindungen sind also aus dieser Perspektive das Medium, in dem es innerhalb der Organisation zu einer Zwecksetzung, das heißt zu einer Entscheidung überhaupt kommen kann. Ohne diese Zwecksetzung, die laufend und auf allen Ebenen der Organisation erforderlich ist, könnten die Mittel, die die Organisation einsetzt, um ihre Zwecke zu erreichen, weder identifiziert noch nachjustiert werden (vgl. Baecker 2007).

Die neuen Steuerungsambitionen mit dem Versuch der Angleichung oder gar Vereinheitlichung von Abläufen und Strukturen stehen in dieser

Sichtweise eher für die Begrenzung von Handlungsfähigkeit. Möglicherweise können gleichwohl zur Gewährung von Unterschiedlichkeiten der Handlungs- und Erkenntnismuster in den jeweiligen Einheiten auch Akteure eingesetzt werden, die die diversen Qualitäten der Netzwerke bzw. deren Einheiten im Blick behalten, durchaus auch mit gewissem Steuerungsinteresse. Gedacht als Beziehungsmakler und vergleichbar mit der Koordinierungsstelle im Projekt, moderieren sie immer wieder auch Netzwerkarbeiten, versuchen die deren zugrunde liegende Funktionszusammenhänge zu verstehen, kontinuierlich zu reflektieren und notwendige Verfügungserfordernisse zu gewähren (vgl. Scheidegger 2010).

Da dieses Potenzial Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken mit sich bringt, bleibt mit Spannung zu beobachten, wie die Universitäten im Sinne organisationaler Strukturiertheit unter ihrem aktuell gewachsenen Legitimierungsdruck – der Zangenbewegung zwischen gesteigerten Erwartungen und gleichzeitigem Ressourcenabbau – agieren bzw. welche Entscheidungen sie treffen (vgl. Ortmann 2016). Dezentrale und innovationsversprechende Projekte wie QueLL scheinen auch zukünftig als Form der Arbeitsorganisation präferiert zu werden, auch an Universitäten. Mit der damit in Verbindung gebrachten und intendierten Agilität sollten jedoch auch andere zu bearbeitende Themen auf die universitäre Agenda rücken, wie die mittel- bis kurzfristigen Anstellungsverhältnisse von Projektmitarbeitenden. Denn solche Themen spielen nicht nur, wie erörtert, wissensmanagerial innerhalb einer jeweiligen Hochschule eine Rolle, sondern sie stellen auch berufsbiographisch für die Mitarbeitenden und gesellschaftspolitisch für traditionelle Institutionen wie die Hochschulen eine vielschichtige Herausforderung dar.

Netzwerke können insofern nicht nur als Lösung von Problemstellungen der modernen oder zu modernisierenden Hochschulen dienen, sondern werfen eigene Fragestellungen auf, zumindest wenn deren operativer Zugriff intendiert wird.

## Literatur

- Avenarius, Ch. B. (2010): Starke und Schwache Beziehungen. In (Stegbauer, Ch./Häußling, R. Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 99–111.
- Baecker, D. (2007): Das Personal der Universität. In: zu|schnitte, diskussionspapiere der zeppelin universität (13). URL: [https://www.zu.de/info-wAssets/zu-schnitt/zu\\_schnitt\\_13.pdf](https://www.zu.de/info-wAssets/zu-schnitt/zu_schnitt_13.pdf) [Letzter Abruf: 20. 08. 2020].
- Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: die hochschule (1). URL: [https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/17\\_1/Baecker.pdf](https://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/17_1/Baecker.pdf) [Letzter Abruf: 20. 08. 2020].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. D.): Qualitätspakt Lehre. URL: <https://www.bmbf.de/de/qualitaetspakt-lehre-524.html> [Letzter Abruf: 20. 08. 2020].
- Burt, R. (1992): Structural holes: The social structure of competition, Harvard University Press.
- Burt, R. (2004): Structural holes and good ideas. In: American Journal of Sociology, 110 (2), S. 349–399.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly (17), S. 1–25.
- Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 78 (6), S. 1360–1380.
- Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Jörissen, B. (2016): Zur bildungstheoretischen Relevanz netzwerktheoretischer Diskurse. In (Verständig, D. u. a. Hrsg.): Von der Medienbildung und Gesellschaft (31), VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 231–255.
- Kloke, K./Krücken, G. (2012): Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? In (Becker, F. G./Krücken, G./Wild, E. Hrsg.): Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen, Bertelsmann, Bielefeld, S. 13–29.
- Lengler, A./Sweers, F. (2017): Projektförmigkeit und Kooperationsorientierung: Hochschulische Organisationsentwicklungsprozesse im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung. In (Seitter, W./Friese, M./Robinson, F. Hrsg.): Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 129–155.

- Lohse-Bossenz, H./Hermanns, J./Ratzlaff, O. (2016): Bericht zur sozialen Netzwerkanalyse im Projekt PSI-Potsdam (Messzeitpunkt 1). Projektbericht PSI-Potsdam, Universität Potsdam.
- Mittelstraß, J. (1982): Wissenschaft als Lebensform, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt am Main.
- Ortmann, G. (2016): Organisation und Responsivität. In (Althans, B./Engel, J. Hrsg.): Responsive Organisationsforschung, Organisation und Pädagogik 16, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 33–59.
- Scheidegger, N. (2010): Strukturelle Löcher. In (Stegebauer, Ch./Häußling, R. Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 145–155.
- Schmidt, U. (2018): „Gute Praxis transferiert sich nicht von selbst“. URL: <https://www.hrk-nexus.de/material/blog/projekttransfer-prof-dr-uwe-schmidt/> [Letzter Abruf: 20. 08. 2020].
- Scott, J. (2011): Social Network Analysis. A handbook, 2. Auflage, Sage Publ., London.
- Trappmann, M./Hummell, H. J./Sodeur, W. (2011): Strukturanalyse sozialer Netzwerke. Konzepte, Modelle, Methoden, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Universität Potsdam (2015): Bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Projektantrag zur 2. Förderperiode). Internes Dokument.
- Universität Potsdam (2020): Ergebnisbericht zu PotsBlitz „Online-Lehre 2020“ im SoSe 2020. URL: [https://pep.uni-potsdam.de/media/PotsBlitz/Berichte/PotsBlitz\\_Gesamtbericht.pdf](https://pep.uni-potsdam.de/media/PotsBlitz/Berichte/PotsBlitz_Gesamtbericht.pdf) [Letzter Abruf: 20. 08. 2020].
- Wasserman, S./Faust, K. (1994): Social Network Analysis. Methods and Applications, Cambridge Univ. Press, Cambridge u. a.
- Weick, K. E. (1976): Educational Systems as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly, 21, S. 1–19.
- Weyer, J./Abel, J. (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Workshop Soziale Netzwerke; Workshop „Soziale Netzwerke“; Tagung „Soziale Netzwerke und Gesellschaftliche Modernisierung“, Oldenbourg, München (Lehr- und Handbücher der Soziologie).
- White, H. C. (2008): Identity and Control: How Social Formations Emerge. Princeton Press, Princeton.

**Thi To-Uyen NGUYEN** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Hochschulstudien am Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium der Universität Potsdam. Als Projektevaluatorin beschäftigt sie sich mit der Wirksamkeit der Projekte unter Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Evaluation in Lehre und Studium, Methoden der empirischen Sozialforschung und Hochschulforschung.

ORCID iD: 0000-0001-6857-8843

**Benjamin KLAGES** ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium an der Universität Potsdam im Bereich Lehre und Medien tätig. Im QueLL-Teilprojekt Professionalisierung in der Lehre hat er an der Entwicklung eines Programms für etablierte Professor/innen mitgearbeitet. Seine Forschungsarbeit zur Promotion fokussiert aus wissenssoziologischer Perspektive die soziale Figurierung von hochschulischen Lehrkörpern.

ORCID iD: 0000-0001-5392-8345

**Stefanie GOERTZ** studierte Übersetzungs- und Sprachwissenschaften in Köln und hat einen Master of Business Administration von der HWR Berlin. Sie war bis Juli 2020 Koordinatorin des Qualitätspakt Lehre-Projekts „QueLL – Qualität etablieren in Lehre und Lernen“ der Universität Potsdam in der zweiten Förderphase.

ORCID iD: 0000-0001-7132-6188