

Evidenzinformierte Hochschulentwicklung

Thesen und Impulse aus der Transfer- und Verwendungsforschung

Antje Wegner

Berlin

Christoph Thiedig

Berlin

Kerstin Janson

Bremen

René Krempkow

Berlin

In der deutschen Hochschulforschung besteht ein ausgeprägtes Problembewusstsein dafür, dass die Übersetzung von Evidenz in praktisches Gestaltungshandeln häufig mit Schwierigkeiten behaftet ist und Kommunikation eine wesentliche Rolle spielt, diese zu überwinden.¹ Dennoch betreibt sie bislang kaum eine systematische Ursachenforschung. Dies zeigt sich erstens in der sehr begrenzten Zahl empirischer Untersuchungen zum deutschen Hochschul- und Forschungssektor, die sich auf die Nutzung

von Absolvent:innenstudien (Falk 2018; Janson 2014), die Wirkung des hochschulischen Qualitätsmanagements (Ansmann/Seyfried 2018; Seyfried et al. 2019) und den Umgang mit Forschungsevaluationen (Gläser/von Stuckrad 2014) konzentrieren. Zweitens bleibt das Erklärungspotential der zahlreichen Studien, Konzepte und Modelle aus der Transfer-, Evaluations- und Verwendungsforschung weitestgehend ungenutzt.

Diesen empirischen und konzeptuellen Desideraten widmen wir uns im Rahmen des Projektes „Bedingungskonstellationen für die Nutzung befragungs- und prozessbasierter Daten in der Hochschulentwicklung“ (NuDHe).² Anhand empirischer Fallstudien an deutschen Hochschulen untersuchen wir, unter welchen Bedingungen Befragungs- und Prozessdaten in der Hochschulentwicklung verwendet werden. Dabei fokussieren wir auf die Evidenznutzung in den Arbeitsbereichen „Qualität in der Lehre“ und „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“.

¹ vgl. die Beiträge in der Ausgabe 3/2017 der Zeitschrift „Wissenschaftsmanagement“

² Förderkennzeichen: 16WIT008, weitere Informationen zum Projekt sind auf der Webseite <https://nudhe.dzhw.eu/> zu finden.

Den Ausgangspunkt dieses Projektes bildete die Sichtung konzeptueller Ansätze, anhand derer erklärt werden kann, unter welchen Bedingungen Akteur:innen an Hochschulen Evidenz nutzen und in welcher Form diese in Entscheidungen und Gestaltungshandeln einfließt. Weiterhin haben wir in einem *Scoping Review* systematisch 77 zwischen 2010 und 2022 veröffentlichte nationale und internationale Studien erfasst, die sich empirisch mit Einflussfaktoren der Evidenznutzung in Hochschulen, Forschungseinrichtungen sowie der Wissenschafts- und Hochschulpolitik beschäftigen und damit Aufschluss über sektorspezifische Erklärungsmuster geben können (zum Vorgehen ausführlicher Wegner/Thiedig 2023).

In diesem Beitrag formulieren wir Thesen dazu, welche Faktoren entscheidend zur Nutzung von Evidenz³ und damit auch zu evidenzinformiertem Gestaltungshandeln an Hochschulen beitragen könnten. Unsere Thesen fußen auf einschlägigen konzeptuellen Ansätzen bzw. Überblicksarbeiten der Transfer-, Evaluations- und Bildungsforschung (exemplarisch Isett/Hicks 2020; Johnson et al. 2009; Rickinson et al. 2022) sowie empirischen Studien, die überwiegend – aber nicht ausschließlich – im Rahmen des oben erwähnten *Scoping Reviews* identifiziert wurden. Diese Thesen sind leitend für die noch ausstehende Auswertung der im Projekt NuDHe durchgeführten Fallstudien. Aufgrund der breiten empirischen Grundlage bieten sie zugleich einen guten Ausgangspunkt, um erste Ansatzpunkte zur Verbesserung des systeminternen Transfers herauszuarbeiten.

1. Kritische Eingriffspunkte für evidenzinformiertes Gestaltungshandeln an Hochschulen

Die Übersetzung und Berücksichtigung von Evidenz in Gestaltungshandeln wird in verschiedenen Anwendungsbereichen wie der Politik, dem Gesundheitssektor und jüngst auch verstärkt im Bildungswesen untersucht. Diese Forschung bietet wichtige Denkanstöße für den Hochschulsektor, auch wenn das Verständnis von Evidenz und den methodologischen Anforderungen an diese sektorspezifisch variiert, Nutzungskontexte unterschiedlich ausgestaltet und institutionalisiert sind und sich die professionelle Autonomie der Nutzer:innen zwischen Handlungsfeldern stark unterscheidet (Boaz et al. 2019; Nutley et al. 2007; Rickinson et al. 2021).

³ Als Evidenz verstehen wir jegliche Arten von systematisch erhobenen, objektiven und expliziten Informationen und Daten. Dies schließt sowohl institutioneneigene sowie mit oder von wissenschaftlichen Partner:innen erhobene Prozess- und Befragungsdaten als auch wissenschaftliche Evidenz und Daten in bereits verarbeiteter Form von Publikationen, Berichten und Datenbanken ein.

Obwohl die Studien, Modelle und Konzepte ihren Ursprung in unterschiedlichen Forschungssträngen haben, weisen sie einen bemerkenswerten Konsens mit Blick auf begünstigende und hinderliche Faktoren für das Gelingen von Transfer und die Nutzung von Evidenz auf. Diese Faktoren sind in Übersicht 1 überblicksartig dargestellt.

Übersicht 1: Einflussfaktoren der Evidenznutzung

Merkmale der Evidenz bzw. Daten	Zugänglichkeit
	Glaubwürdigkeit
	Relevanz
	Dissemination
	Timing
Merkmale der Evidenz- bzw. Datennutzer:innen	Skills/Kompetenzen
	Einstellungen und Motive
	Beziehungen
Entscheidungskontext auf Organisationsebene	Leadership
	Organisations- und Evidenzkultur
	Strukturen und Ressourcen
Entscheidungskontext auf Systemebene	Anreizsysteme und externe Zwänge

Quelle: Grundlage der Kategorien zu den Einflussfaktoren der Evidenznutzung bildet eine Synthese aus Johnson et al. (2009), Isett/Hicks (2020) und Rickinson et al. (2022) als Übersichtsarbeiten im Forschungsfeld; eigene Darstellung.

Für unsere Thesen sind vor allem zwei Aspekte relevant:

- Erstens wird die Nutzung von Evidenz als voraussetzungsvoll beschrieben, da sie sowohl durch die Qualität der Evidenz, individuelle Faktoren wie Skills, Motive und Beziehungen, als auch organisationale und systemische Faktoren beeinflusst wird und situativ verortet, d.h. in konkrete Entscheidungssituationen eingebettet ist (für einen Überblick Isett/Hicks 2020; Johnson et al. 2009; Rickinson et al. 2021, 2022). Die Nutzung von Evidenz wird also auf unterschiedlichen Analyse- und Handlungsebenen beeinflusst.
- Zweitens verstehen wir in Anlehnung an einschlägige Konzepte (Knott/Wildavsky 1980; Nutley et al. 2007: 46 ff.) die Evidenznutzung als *Prozess*, dessen Stadien idealtypisch auf einem Kontinuum von der

Wahrnehmung über die Referenzierung von Evidenz bis zu deren Umsetzung in konkretes Handeln bzw. Maßnahmen beschrieben werden können. Der Übergang zwischen diesen Stadien wird in der Theorie (Mark/Henry 2004) durch komplexe Wirkmechanismen beschrieben, die bisher nur selten empirisch untersucht wurden (z.B. Landry et al. 2001).

In unserem Literaturreview möchten wir sichtbar machen, auf welchen Handlungsebenen die Evidenznutzung an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen adressiert werden kann, welche Wechselwirkungen ggf. zwischen diesen bestehen und in welchen Stadien der Evidenznutzung sie ihre Wirkung entfalten. Diese Erkenntnisse fassen wir jeweils am Ende der Unterkapitel in Form von Thesen zusammen. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Beitrags beschränken sich unsere Thesen auf eine *exemplarische* Auswahl datenseitiger, organisationaler und systemischer Zusammenhänge. Abschließend leiten wir aus diesen Befunden Ansatzpunkte zur Unterstützung des evidenzinformaten Gestaltungshandelns im Hochschulmanagement sowie der Kooperation mit Akteur:innen der Hochschulforschung ab.

2. Merkmale der Evidenz

2.1. Zugänglichkeit, Glaubwürdigkeit, Relevanz

Eine grundlegende Voraussetzung für die Nutzung von Evidenz ist ihre Zugänglichkeit (Oliver et al. 2014). Diese Faktoren werden in 32 von 77 Studien aus unserem *Scoping Review* behandelt.

Im Hochschulbereich werden sie vor allem mit Blick auf die einrichtungsinterne Organisation der Datenhaltung thematisiert: Liegen Daten an Hochschulen stark verteilt, in „Silos“ oder in Papierform vor, erschwert oder verhindert dies die Nutzung (Mahroeian/Daniel 2021). Auch veraltete Software, unterschiedliche Datenbanksysteme, „territoriales“ Verhalten beim Teilen von Daten oder mangelnde (Personal-)Ressourcen können die Zugänglichkeit beschränken (Bolhuis et al. 2016; Taylor 2020).

Fehlt der Zugang zu ergänzenden Datenbeständen wie Mikrodaten oder qualitativen Daten für die Kontextualisierung quantitativer Befunde, wird dies ebenfalls als Barriere für die Nutzung beschrieben (Mokher et al. 2020; Mountford-Zimdars/Moore 2020). Umgekehrt fördern abteilungsübergreifende Datenbanken und ein breites Datenangebot die Nutzung (Torii/Okada 2017). Eine Verbesserung der Evidenznutzung stellt

sich in dieser Literatur somit zunächst als *organisationales* Problem einer (zu verbessernden) Datenhaltung dar (siehe auch Kapitel 3).

Liegt Evidenz vor, werden ihre Relevanz und Glaubwürdigkeit sektorübergreifend als wichtige Faktoren für eine Nutzung thematisiert (siehe überblicksartig Isett/Hicks 2020; Johnson et al. 2009; Oliver et al. 2014). Relevanz wird dabei vor allem durch die Passfähigkeit der Evidenz zum lokalen Anwendungskontext (Isett/Hicks 2020), die Verknüpfung mit lokalem Erfahrungswissen (Oliver et al. 2014: 8; Rickinson et al. 2021; Boaz et al. 2019: 370) sowie durch das richtige *Timing* (Feinstein 2002) hergestellt. Im Hochschulbereich erfüllen einrichtungsinterne Daten diese Kriterien tendenziell leichter als externe Daten (Seyfried/Pohlenz 2014; Wassmer/Probst 2019) oder wissenschaftliche Evidenz (Hollands/Escueta 2020). Externe Daten können allerdings Vergleichs- und Benchmarkingmöglichkeiten eröffnen, die eine Nutzung befördern (Janson 2015; Wassmer/Probst 2019).

Die Glaubwürdigkeit der Evidenz wird sowohl für die Herstellung von Relevanz (Feinstein 2002) als auch für die Nutzung selbst als wichtiger Faktor beschrieben (Isett/Hicks 2020). 35 von 77 Studien aus unserem *Scoping Review* thematisieren diesen Faktor, darunter vor allem Arbeiten zur Evidenznutzung im Hochschulsektor. Die wahrgenommene Qualität ist dabei ein zentraler Aspekt der Glaubwürdigkeit: unklare Begrifflichkeiten, niedrige Rücklaufquoten, methodische Schwächen, ungeeignete Indikatoren (Arnold et al. 2019) oder Inkonsistenzen mit anderen Datenbeständen (McCoy/Rosenbaum 2019) wirken sich schnell negativ auf das Vertrauen in die Evidenz aus und führen zu Nicht-Nutzung.

Die Glaubwürdigkeit und Relevanz von Evidenz können auch durch Mechanismen hergestellt werden (Feinstein 2002; Mark/Henry 2004), die mitunter wichtiger sind als die methodische Stärke und Zuverlässigkeit der Datenbasis selbst. Studien zur Evidenznutzung in der Politik und im Bildungsbereich weisen darauf hin, dass insbesondere Nutzer:innen ohne methodisches Spezialwissen die Glaubwürdigkeit von Evidenz anhand der Reputation evidenzproduzierender Einrichtungen bzw. des Status individueller Expert:innen bewerten (Isett/Hicks 2020; Mohajerzad et al. 2021). Dementsprechend wird der Herstellung von Vertrauen durch eine formalisierte oder langfristige Zusammenarbeit zwischen Evidenznutzer:innen und -produzent:innen in diesen Feldern eine große Bedeutung für die Herstellung von Glaubwürdigkeit beigemessen (Rickinson/Edwards 2021).

Für die Evidenznutzung an Hochschulen ist die Bedeutung und Wirkung dieser Vertrauensbildung deutlich schlechter untersucht, da sich viele Studien mit hochschulinternen Datenbeständen beschäftigen und die

Merkmale externer Evidenzproduzent:innen damit irrelevant sind. Vereinzelt weisen Studien darauf hin, dass externe Evidenz vor allem dann als legitim wahrgenommen wird, wenn sie unter Beteiligung wissenschaftlicher Fachgemeinschaften, z.B. in Begutachtungsverfahren, generiert wurde (Gläser et al. 2010). Externe Daten, z.B. amtliche Statistiken, genießen ebenfalls einen Vertrauensvorschuss, werden aber internen Plausibilitäts- und Praxistests an lokalen Datenbeständen und Praxiserfahrungen unterzogen.

Aufbauend auf dem Forschungsstand formulieren wir folgende Thesen:

- (1) Glaubwürdigkeit und Relevanz sind nicht allein durch die methodische Qualität der Evidenz determiniert, sondern werden zusätzlich durch die lokale Kontextualisierung mit anderen Quellen (auch Praxiserfahrungen) sowie die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Evidenzproduzent:innen konstruiert.
- (2) Die Etablierung einer (langfristigen) Zusammenarbeit zwischen Evidenzproduzent:innen und -nutzer:innen fördert die Glaubwürdigkeit.

Erkenntnisse aus der Evaluationsforschung legen zudem nahe, dass die Glaubwürdigkeit und Relevanz notwendig, aber nicht hinreichend für die Nutzung von Evidenz im Rahmen von aktivem Gestaltungshandeln sind. Für die Nutzung sei zusätzlich die Dissemination bzw. die Einbindung der beteiligten *Stakeholder* von großer Bedeutung (Feinstein 2002; Johnson et al. 2009: 384). Dies wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

2.2. Rolle der Dissemination

Dissemination ist die Grundlage für die weitere Wahrnehmung und Nutzung und stellt sowohl im Wissensmanagement als auch in verschiedenen Modellen der Wissensnutzung die erste Stufe in einer prozessorientierten Darstellung dar (vgl. Knott/Wildavsky 1980; Landry et al. 2001). In 30 der 77 betrachteten Studien des *Scoping Reviews* wurde dieser Faktor aufgegriffen. Das Konzept umfasst quantitative Aspekte wie die Häufigkeit und Breite der Ergebniskommunikation genauso wie qualitative Aspekte wie Zugänglichkeit, zielgruppengerechte Formate und die Art der ausgesprochenen Handlungsempfehlungen und wird bei Johnson et al. (2009) mit dem Begriff der *Kommunikationsqualität* zusammengefasst.

Kommunikations- und Disseminationsmaßnahmen tragen zur erfolgreichen Vermittlung von Evidenz bei. Auch für den Hochschulsektor bestätigten Studien: Werden Daten oder Ergebnisse über mehrere Dissemina-

tionsformate und -kanäle (parallel) kommuniziert, führt dies zu einer erhöhten Wahrnehmung von Evidenz (vgl. Bober/Bartlett 2004; Janson 2014). Ohne den Einbezug weiterer Faktoren zeigt die Anzahl der Disseminationsformen allein aber nur geringe Effekte auf die spätere Verwendung und praktische Umsetzung der Evidenz (Landry et al. 2001).

In Anlehnung an diese Befunde und eine Metastudie (Langer et al. 2016) gehen wir davon aus, dass allein die intensivere Nutzung von Disseminationsformaten nicht hinreichend für den Einbezug von Befragungs- und Prozessdaten in hochschulische Gestaltungsprozesse ist. Um die Motivation der Rezipient:innen für ihre Nutzung zu erhöhen, spielen zusätzlich qualitative Aspekte wie eine zielgruppengerichtete Kommunikation, die Art der Beziehung und die Einbindung der *Stakeholder* eine wichtige Rolle. Die Metastudie von Johnson et al. (2009) weist darauf hin, dass die Einbindung von Stakeholdern zu deren stärkerem Commitment führt und die positive Wirkung einer zielgruppengerechten Dissemination verstärkt.

Im *Scoping Review* finden wir positive Effekte von direkter Kommunikation, Gesprächen und der Diskussion der Ergebnisse mit relevanten Stakeholdergruppen auf die Wahrnehmung und Nutzung von Ergebnissen (Benson/Trower 2012; Jankowski 2012; Landry et al. 2001). Eine zielgruppengerechte Kommunikation umfasst nach Probst et al. (2006: 180f.): Einfachheit („easy to use“), Zeitgerechtigkeit („just in time“) sowie Anschlussfähigkeit („ready to connect“).

Diese Aspekte stellen auch bei Landry et al. (2001) unter dem Begriff des „users’ context“ einen wesentlichen positiven Einflussfaktor dar. Einfachheit und Lesbarkeit auch für nicht datenaffine Gruppen werden auch von Mandinach (2012) und Hora et al. (2014) sowie Gándara (2019) als Erfolgsfaktoren betont. Die Darstellung sollte sich an der für die Gruppe passenden Fragestellung orientieren (Borch et al. 2022) und nicht die gesamte Bandbreite der möglichen Datenauswertungen und Interpretationen abdecken.

Zur Dissemination als Einflussfaktor der Evidenznutzung formulieren wir deshalb folgende Thesen:

- (1) Intensivere Dissemination kann zu einer besseren Wahrnehmung von Ergebnissen führen, ist allein aber nicht ausreichend dafür, dass aus der Nutzung ein Einfluss auf Entscheidungen oder Maßnahmen folgt.
- (2) Dissemination wirkt positiv auf die Nutzung, wenn qualitative Aspekte wie Zielgruppenorientierung und Involvierung der Stakeholdergruppen berücksichtigt werden.
- (3) Wird Dissemination als prozessbegleitender Schritt zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Datenerhebung umgesetzt, steigt

damit auch das Commitment der Stakeholder und die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Umsetzung in Gestaltungshandeln.

3. Organisationale Rahmenbedingungen der Evidenznutzung: Leadership, Strukturen, Prozesse

Sowohl aktuelle Metastudien zum Bildungssektor (Rickinson et al. 2021) als auch mehr als die Hälfte der im *Scoping Review* gesichteten Studien analysieren Einflussfaktoren der Evidenznutzung auf der Organisationsebene.⁴ Insbesondere folgende Faktoren würden unterstützend auf die Nutzung von Evidenz wirken und werden nachfolgend diskutiert: *Leadership*, die (Evidenz-)Kultur, Organisationsstrukturen sowie Prozesse (Rickinson et al. 2022: 143 f.). Darüber hinaus thematisieren Studien die negativen Auswirkungen beschränkter finanzieller, personeller, zeitlicher und infrastruktureller Ressourcen (exemplarisch Dalal 2019; Janson 2015; Rabovsky 2014), die aufgrund des begrenzten Umfangs des Beitrags nicht ausführlicher diskutiert werden.

3.1. Leadership

Im Verständnis der organisationalen Rahmenbedingungen der Evidenznutzung nimmt das Konzept der *Leadership* in vielen Studien eine Schlüsselstellung ein und ist eng mit der Organisationskultur verwoben. *Leadership* manifestiert sich in Aktivitäten, die dazu dienen, eine geteilte Vision bzw. organisationale Zielstellung zu entwickeln, Personen und Ressourcen zu mobilisieren und ein gemeinsames *Commitment* aufrecht zu erhalten, um diese Ziele auch zu erreichen (Battilana et al. 2009: 78; Rickinson et al. 2022: 142). Führungspersonen können dazu beitragen, dass nicht nur ein intensiver Austausch über Evidenz stattfindet, sondern evidenzinformierte Praktiken in Form einer Organisationskultur internalisiert werden (Mols et al. 2020).

Zusammenhänge zwischen *Leadership* und der Nutzung von Evidenz wurden in verschiedenen empirischen Studien zum Wissenschafts- und Hochschulsektor untersucht und belegt (Benson/Trower 2012; Chen 2020; Peck/McDonald 2013; Sá/Hamlin 2015; Seyfried et al. 2019; Seyfried/Pohlenz 2018). Für das Qualitätsmanagement in der Lehre an deutschen Hochschulen haben Seyfried, Ansmann und Pohlenz (2019) gezeigt, dass

⁴ 46 der 77 Studien thematisierten *Leadership* und Organisationskultur als Einflussfaktoren und 42 der Studien die Organisationsstruktur, Infrastruktur und/oder die Ressourcenausstattung.

ausgeprägtes institutionelles Unternehmertum stark damit korreliert, dass Ergebnisse des Qualitätsmanagements auch Handlungsrelevanz entfalten.

Mit Blick auf die konkreten Wirkungsweisen von *Leadership* verweisen Studien darauf, dass Führungspersonen Spannungen zwischen Teams und Organisationseinheiten überbrücken können, indem sie auf gemeinsame Zielvorstellungen verweisen (Sá/Hamlin 2015) sowie Strukturen und Rollenmodelle schaffen und darüber eine Kultur der Evidenznutzung prägen (Bolhuis et al. 2016; Dalal 2019). Inwiefern Führungspersonen die Evidenzkultur einer Organisation prägen, korreliert häufig mit ihren Werten, dem professionellen Hintergrund und der Berufserfahrung (Chen 2020; Rabovsky 2014; Sá/Hamlin 2015).

Ausgehend vom Forschungsstand formulieren wir die These, dass Evidenz häufiger in Gestaltungshandeln übersetzt wird, wenn

- Führungspersonen die Datennutzung zu konkreten organisationsspezifischen Zielen in Bezug setzen,
- die Nutzung von Evidenz nicht auf die Erfüllung formaler Berichtspflichten reduziert wird und
- an der Hochschule eine Kultur der regelmäßigen Nutzung von Evidenz etabliert ist.

3.2. Organisationsstrukturen

An Hochschulen sind verschiedene Organisationseinheiten mit der Nutzung von Daten in den von uns betrachteten Anwendungsfeldern „Qualität in der Lehre“ und „Nachwuchsförderung“ betraut. Dazu gehören neben dem Qualitätsmanagement und Graduiertenzentren vor allem verschiedene Stabsstellen und Organisationseinheiten mit Zuständigkeiten für das akademische Berichtswesen und *Controlling*, die Organisationsentwicklung oder die strategische Nachwuchsförderung. Analog zum *Institutional Research* im angelsächsischen Raum (Hawkins/Bailey 2020) vermuten wir, dass solche (zentralen) Organisationseinheiten eine Katalysatorfunktion für die Datennutzung entfalten, weil sie im Rahmen ihres formalen Auftrags (1) über den Zugang zu Daten verfügen oder diesen sogar als zentrale *Gatekeeper* in einem Befragungsmanagement hochschulweit moderieren, (2) mit Ressourcen zur Erfüllung dieses Auftrages ausgestattet sind und (3) auch Daten- und Interpretationskompetenz vorhalten.

Studien legen nahe, dass eine solche Katalysatorwirkung durch das gelebte Selbstverständnis bzw. die Evidenzkultur, die strukturelle Anbindung der jeweiligen Organisationseinheit und nicht zuletzt ihre Ressourcenausstattung moderiert wird. So bewegt sich das Selbstverständnis von

Organisationseinheiten bzw. der in ihnen Tätigen in einem Kontinuum, das auf der einen Seite primär auf die Erfüllung rechtlich geforderter Berichtspflichten und die Regeleinhaltung orientiert ist und auf der anderen Seite einem Selbstverständnis als „Problemlöser“ folgt, der frühzeitig sich anbahnende Probleme erkennt, deren mögliche Ursachen empirisch untersucht und daraus erfolgversprechende Problemlösungsvorschläge gemeinsam mit Betroffenen erarbeiten will (Krempkow et al. 2023).

Praxisberichte und Studien zeigen auf, dass es in der Ausgestaltung der Strukturen und Organisationsformen primär darum geht, „Silodenken“ zu überwinden, also die Datennutzung zwischen Organisationseinheiten zu koordinieren (Dalal 2019; Rorison/Voight 2016). Konkrete Organisationsmodelle wie die Implementierung als Stabsstelle, (Hochschul-)Verwaltungseinheit oder zentrale Einrichtung scheinen – zumindest für das Qualitätsmanagement im deutschen Kontext – weniger relevant für das Selbstverständnis der Organisationseinheit als aufgrund organisationstheoretischer Annahmen zu vermuten wäre (Ansmann et al. 2017). Eine Zentralisierung von Aufgaben wird eher mit Blick auf die Datenhaltung förderlich gesehen (Mahroeian/Daniel 2021; Mountford-Zimdars/Moore 2020), jedoch nicht zwangsläufig auch für die weitere Analyse und Verwendung.

Erfahrungsberichte aus US-amerikanischen Hochschulen argumentieren dafür, Datennutzungsaktivitäten breit in den Hochschulen zu verankern und nicht nur auf einzelne Teams oder *Institutional-Research-Einheiten* zu beschränken, um einen ganzheitlicheren Zugang zu den Daten und der Beantwortung der zugrundeliegenden Fragen zu finden (Dalal 2019; Rorison/Voight 2016). Auch halten Hochschulen die mit der Analyse betrauten Teams mitunter bewusst unabhängig, um eine Beeinflussung zu vermeiden, binden diese aber als Datenexpert:innen in relevante Gespräche ein (Dalal 2019). Für den deutschen Kontext zeigt die Erfahrung aus der Implementierung von Absolvent:innenstudien, dass die dezentrale Verankerung von Verantwortlichkeiten vorteilhaft für die Anschlussfähigkeit an die Fachkulturen ist und bestenfalls mit einer zentralen Koordinationsstelle kombiniert werden sollte (Janson 2014).

Wir formulieren deshalb die These, dass über die Organisationsstruktur förderliche Rahmenbedingungen für die Nutzung von Evidenz geschaffen werden können, indem

- die Datenhaltung koordiniert in zentraler Form erfolgt,
- die Mobilisierung inhaltlicher Expertise für konkrete Fragestellungen über Organisationseinheiten hinweg unterstützt wird und

- institutionalisierte Schnittstellen und Kommunikationswege zu anderen beteiligten Organisationseinheiten, ggf. den Fachbereichen und der Hochschulleitung geschaffen bzw. gepflegt werden.

3.3. Prozesse

In Prozessen und ihrer Ausgestaltung werden weitere Eingriffspunkte dafür gesehen, dass Evidenz und Daten nicht nur wahrgenommen werden, sondern auch in Gestaltungshandeln münden. Über definierte Prozesse und regelmäßige Auswertungsanlässe können bewusst Kommunikationsgelegenheiten zur vertiefenden Auseinandersetzung mit den Daten (wie z.B. in Retreats) und zum Einbezug verschiedener *Stakeholder* geschaffen werden, die langfristig dazu beitragen, eine Evidenzkultur zu etablieren (Peck/McDonald 2013).

Die Grundidee zyklischer Prozesse im Qualitätsmanagement sieht vor, Implikationen und Handlungsoptionen aufzuzeigen und damit auf die Umsetzung in konkretes Handeln vorzubereiten. Im Rahmen des hochschulischen Qualitätsmanagements ist deshalb häufiger zu erwarten, dass aus der Datennutzung auch Gestaltungshandeln folgt. Dieses erfordert, dass Qualitätsregelkreise geschlossen sein sollten, was in der Praxis nicht unbedingt immer der Fall ist (vgl. Beise/Braun 2018). Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist bisher nur an wenigen deutschen Hochschulen systematisch in ein Qualitätsmanagement eingebunden. Inwiefern sich daraus Unterschiede für die Evidenznutzung ergeben, untersuchen wir in den Fallstudien.

Wir formulieren die These, dass die Einbettung der Evidenznutzung in definierte zyklische oder organisationale Prozesse nicht nur die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Evidenz genutzt wird, sondern auch im Gestaltungshandeln häufiger zu nachweisbaren Resultaten führt.

4. Systemische Faktoren

Sektorübergreifende Metastudien sowie Studien aus dem Bildungssektor betonen, dass die Erhebung und Nutzung von Evidenz zunehmend durch komplexere, systemische Interaktionen und Abhängigkeiten bedingt wird (Rickinson et al. 2022; Boaz et al. 2019). Unser *Scoping Review* zeigt, dass systemische Faktoren und konkrete externe Anreize bislang deutlich sel-

tener als organisatorische Rahmenbedingungen der Evidenznutzung untersucht werden.⁵ Das ist insofern überraschend, als – abhängig vom länderspezifischen Kontext – finanzielle Anreizsysteme und Rechenschaftspflichten im Hochschul- und Wissenschaftssektor an Bedeutung gewonnen haben (Hüther/Krücken 2013; Krempkow 2015; Borch et al. 2022; Jankowski 2012).

Als systemische Einflussfaktoren für die Einrichtung von Organisationseinheiten zum Qualitätsmanagement an Hochschulen in Deutschland wird im Sinne eines *coercive isomorphism* die staatliche Regulierung über Gesetze und Zielvereinbarungen insbesondere auf Ebene der Bundesländer betrachtet (Seyfried et al. 2019). Auch die Orientierung an anderen Hochschulen (*mimetic isomorphism*) sowie die Einbindung in Netzwerke (*normative isomorphism*, ebd.: 123) spielten eine (schwächere) Rolle. Studien aus dem US-Kontext betonen ebenfalls, dass hochschulübergreifende Netzwerke wie Universitätsverbände als intermediäre Organisationen die Verbreitung evidenzinformierter Praktiken fördern können (Kazar 2021).

Vergleichbare Mechanismen eines institutionellen Isomorphismus sind sowohl für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre als auch im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses zu erwarten. So wurde die anfänglich zum Teil noch skeptisch gesehene Systemakkreditierung zunächst *top-down* (u.a. per Musterrechts- und Landesverordnungen) als Möglichkeit geschaffen, wird aber inzwischen von mehr und mehr Hochschulen wahrgenommen. Auch im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses wird die Einführung von Qualitätssicherungssystemen in einigen Landeshochschulgesetzen forciert und der Rückgriff auf Daten z.B. für das Monitoring von Gleichstellungsstandards und Diversitätskriterien häufiger eingefordert.

Inwiefern systemisch verankerte Anreizsysteme und Berichtspflichten auch zu einer stärkeren Verankerung evidenzinformierter Praktiken auf Organisationsebene führen, wurde bislang wenig und mit ambivalenten Ergebnissen untersucht. Für die USA und Kanada weisen Hora et al. (2014) einen Zusammenhang zwischen der Einführung der Akkreditierung und einer verstärkten Datenerhebung und -analyse nach. Andererseits können umfassende Berichtsverpflichtungen dazu führen, dass nur wenig oder keine Zeit mehr bleibt, um strategische Projekte und aufwendigere Analysevorhaben zu verfolgen (Whitfield et al. 2019). Ist zudem die Erfüllung externer Anforderungen das einzige Motiv, erfolgt auch die Datenverwendung häufig eher im Sinne von formaler *Compliance*. Sie kann aber

⁵ In 25 von 77 Studien im *Scoping Review* wurden systemische Faktoren codiert.

in Verbindung mit einem Interesse der Hochschulleitung am Qualitätsmanagement und deren Unterstützung bzw. *Leadership* stärker produktiv für die Hochschulentwicklung nutzbar gemacht werden (Seyfried et al. 2019; Seyfried/Pohlenz 2018).

Zur Wirkung systemischer Einflussfaktoren formulieren wir deshalb folgende Thesen:

- (1) Systemische Faktoren und Anreizstrukturen begünstigen indirekt die Nutzung von Evidenz, indem sie die Erhebung von Daten einfordern und die Einführung organisationaler Strukturen und Verfahren an Einrichtungen begünstigen.
- (2) Ihre Wirkung auf die Nutzung von Evidenz für Gestaltungsfragen wird stark durch die Unterstützung der Hochschulleitung und die Evidenzkultur der Hochschule moderiert.

5. Implikationen für das Hochschulmanagement und die Kooperation mit Akteur:innen der Hochschulforschung

Die Analyse vorliegender empirischer Studien verdeutlicht die Verschränkung der Einflussfaktoren: Die Zugänglichkeit von Daten ist i.d.R. (auch) eine Organisationsfrage, die Wirkung zentraler Einheiten (auch) eine Frage der Organisationskultur und von *Leadership* und auch valide und glaubwürdige Daten bedürfen einer adressatengerechten Disseminationsstrategie. Zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung lagen noch keine Ergebnisse aus den empirischen Fallstudien unseres Projektes vor. Jedoch lassen sich aus dem Forschungsstand erste Implikationen dazu ableiten, wie die Übersetzung von Evidenz in Gestaltungshandeln im Miteinander von Hochschulmanagement und Hochschulforschung unterstützt werden könnte.

Zur Unterstützung evidenzinformierten Gestaltungshandelns durch das *Hochschulmanagement* lassen sich folgenden Ansatzpunkte ableiten:

- Die „Silohaltung“ von Daten auflösen, auf eine kollaborative Datenkultur hinwirken und diese mit digitalen Infrastrukturen und abteilungsübergreifenden Kommunikationsanlässen unterstützen
- Stärkere Reflexion dazu, wo methodische und inhaltliche (Interpretations-)Kompetenzen an der Hochschule liegen und wie diese zusammengebracht werden können
- Vorhandende Organisationsstrukturen, Schnittstellen und Kommunikationswege zwischen Organisationseinheiten und der Hochschulleitung mit Blick auf Evidenzkultur prüfen

- Breite Datenhaltung etablieren, in der interne und externe Evidenz komplementär verwendet werden kann (interne Evidenz kann passgenauer und schneller verfügbar sein; externe Evidenz ist aufwendiger zu integrieren, kann aber Legitimität und Vergleichsperspektiven bringen)
- Datenqualität sicherstellen, aber dabei auch das *notwendige* Maß für den jeweiligen Verwertungskontext reflektieren

Zur Kooperation von Hochschulforschung und -management lässt sich ableiten:

- Wissenschaftsmanagement (wie auch andere *Stakeholder*) frühzeitig einbeziehen, um ihr *Commitment* zu steigern, die Zielgruppenorientierung und eine prozessorientierte begleitende Dissemination zu sichern
- Gezielte Bewertung und Auswahl der Datenquellen durch das Hochschulmanagement (z.B. durch zentrales Befragungsmanagement); bedeutet für Hochschulforschung: bessere Kenntnis der Datenhaltungsstrukturen und Bewertungskriterien an Hochschulen, um konkrete Anforderungen für die (Nach-)Nutzung wissenschaftlicher Studien zu antizipieren und richtig zu adressieren
- Nutzer:innenorientierte Ergebnispräsentation: Fokus auf Lesbarkeit und Interpretierbarkeit der Daten, auch bei digitalen Infrastrukturen
- Motivation zur Nutzung erhöhen, z.B. durch persönliche Ansprache der Zielgruppen
- Datennutzung über die Erfüllung formaler Berichtspflichten hinausdenken, zusätzliche Nutzungen antizipieren und offenhalten (z.B. in Evaluationssatzungen, Datenschutz- oder Studieninformationen Zwecke nicht zu eng/ausschließend formulieren)
- Regulierungen wie gesetzliche Festlegungen, Zielvereinbarungen, Einführung von Berichtspflichten als positive Triebkraft für die Etablierung evidenzinformer Praktiken nutzen und im Rahmen der Möglichkeiten (Gremienarbeit) mitausgestalten
- Unterstützung des Austauschs mit anderen Hochschulen und der Einbindung in Netzwerke mit Blick auf die Datennutzung.

Als Ausblick können wir für das Projekt NuDHe festhalten: Die erarbeiteten Thesen werden anhand der Fallstudien und Interviews aus dem Projekt weiter präzisiert, um konkrete Schlussfolgerungen für die Handlungsfelder „Qualität in der Lehre“ und „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ abzuleiten. Dabei möchten wir ein besonderes Augenmerk auf

die Wechselwirkungen zwischen datenseitigen und organisationalen Einflussfaktoren legen und prüfen, inwiefern Erkenntnisse aus dem angelsächsischen Kontext übertragbar sind.

Literatur

- Ansmann, Moritz/Alexa Kristin Brase/Markus Seyfried (2017): Wo bitte geht es hier zum Qualitätsmanagement? Zur Relevanz organisationsstruktureller Anbindung, in: Arbeitskreis Evaluation und, Qualitätssicherung der Berliner & und Brandenburger Hochschulen und Freie Universität Berlin (Hg.), QM-Systeme in Entwicklung: Change (or) Management?, S. 61–67; auch unter: <http://dx.doi.org/10.17169/refubium-24427> (12.8.2024).
- Ansmann, Moritz/Markus Seyfried (2018): Qualitätsmanagement als Treiber einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre?, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 1/2018, S. 233–252.
- Arnold, Nathan/Mamie Voight/Jessica Morales/Kim Dancey/Art Coleman (2019): Informing Improvement: Recommendations for Enhancing Accreditor Data-Use to Promote Student Success and Equity; auch unter: https://live-ihcp-wp.pantheonsite.io/wp-content/uploads/2019/06/uploads_docs_pubs_ihpc_informing_improvement_full.pdf (12.8.2024).
- Battilana, Julie/Bernard Leca/Eva Boxenbaum (2009): How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, in: The Academy of Management Annals 1/2009, S. 65–107.
- Beise, Anna Sophie/Edith Braun (2018): Systemakkreditierung zwischen Rechenschaftslegung, Steuerung und Qualitätsentwicklung: Befunde zu Zielen und Instrumenten der Hochschulen aus zwei qualitativen Studien, in: Qualität in der Wissenschaft 2+3/2018, S. 31–39.
- Benson, R. Todd/Cathy A. Trower (2012): Data, Leadership, and Catalyzing Culture Change, in: Change: The Magazine of Higher Learning 4/2012, S. 27–34.
- Boaz, Anette/Huw T. O. Davies/Alec Fraser/Sandra M. Nutley (Hg.) (2019): What works now? Evidence-informed policy and practice, Policy Press, Bristol.
- Bober, Christopher F./Kenneth R. Bartlett (2004): The utilization of training program evaluation in corporate universities, in: Human Resource Development Quarterly 4/2019, S. 363–383.
- Bolhuis, Erik/Kim Schildkamp/Joke Voogt (2016): Data-based decision making in teams: Enablers and barriers, in: Educational Research and Evaluation 3–4/2016, S. 213–233.
- Borch, Iris/Ranghild Sandvoll/Torsten Risør (2022): Student Course Evaluation Documents: Constituting Evaluation Practice, in: Assessment & Evaluation in Higher Education 2/2022, S. 169–182.
- Chen, Yu (2020): Data-Driven Decision Making Literacy among Rural Community College Leaders in Iowa: The Role of Leadership Competencies, in: Community College Journal of Research and Practice 5/2020, S. 347–362.
- Dalal, Neha (2019): Don't Stop Improving: Supporting Data-Driven Continuous Improvement in College Student Outcomes; auch unter: https://ticas.org/wp-content/uploads/legacy-files/pub_files/dont_stop_improving_0.pdf (12.8.2024).
- Falk, Susanne/Maike Reimer/Uwe Schmidt (Hg.) (2018): Absolventenstudien und Qualitätsmanagement, Waxmann, Münster.

- Feinstein, Osvald N. (2002): Use of Evaluations and the Evaluation of their Use, in: *Evaluation* 4/2002, S. 433–439.
- Gándara, Denisa (2019): Does Evidence Matter? An Analysis of Evidence Use in Performance-Funding Policy Design, in: *The Review of Higher Education* 3/2019, S. 991–1022.
- Gläser, Jochen/Stefan Lange/Grit Laudel/Uwe Schimank (2010): Informed Authority? The Limited Use of Research Evaluation Systems for Managerial Control in Universities, in: Richard Whitley/Jochen Gläser/Lars Engwall (Hg.), *Reconfiguring Knowledge Production: Changing Authority Relationships in the Sciences and their Consequences for Intellectual Innovation*, Oxford University Press, Oxford, S. 149–183.
- Gläser, Jochen/Thimo von Stuckrad (2014): Von inaktiv bis kreativ: Der Umgang von Universitäten mit Forschungsevaluationen als Herausforderung für die Organisationssoziologie, in: Alfons Bora/Anna Henkel/Carsten Reinhardt (Hg.), *Wissensregulierung und Regulierungswissen*, Velbrück Wissenschaft, Weilerswist, S. 41–63.
- Hawkins, Christie/Lucy E. Bailey (2020): A New Data Landscape: IR's Role in Academic Analytics, in: *New Directions for Institutional Research* 185-186/2020, S. 87–103.
- Hollands, Fiona/Maya Escueta (2020): How research informs educational technology decision-making in higher education: The role of external research versus internal research, in: *Educational Technology Research and Development* 1/2020, S. 163–180.
- Hora, Matthew T./Jana Bouwma-Gearhart/Hyoung Joon Park (2014): Exploring Data-Driven Decision-Making in the Field: How Faculty Use Data and Other Forms of Information to Guide Instructional Decision-Making, in: *WCER Working Paper No. 2014-3*; auch unter: https://wcer.wisc.edu/docs/working-papers/Working_Paper_No_2014_03.pdf (12.8.2024).
- Hüther, Otto/Georg Krücken (2013): Hierarchy and power: A conceptual analysis with particular reference to new public management reforms in German universities, in: *European Journal of Higher Education* 4/2013, S. 307–323.
- Isett, Kimberley R./Diana Hicks (2020): Pathways From Research Into Public Decision Making: Intermediaries as the Third Community, in: *Perspectives on Public Management and Governance* 1/2020, S. 45–58.
- Jankowski, Natasha (2012): Mapping the topography of the evidence use terrain in assessment of U.S. higher education: A multiple case study approach, University of Illinois at Urbana-Champaign; auch unter <https://hdl.handle.net/2142/42316> (12.8.2024).
- Janson, Kerstin (2014): Absolventenstudien. Ihre Bedeutung für die Hochschulentwicklung. Eine empirische Betrachtung, Waxmann, Münster.
- Janson, Kerstin (2015): Die Bedeutung von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung. Zusammenfassung einer empirischen Studie, in: Choni Flöther/Georg Krücken (Hg.): *Generation Hochschulabschluss: Vielfältige Perspektiven auf Studium und Berufseinstieg. Analysen aus der Absolventenforschung*, Waxmann, Münster, S. 131–150.
- Johnson, Kelli/Lija O. Greenseed/Sstacie A. Toal/Jean A. King/Frances P. Lawrenz/Boris Volkov (2009): Research on Evaluation Use. A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005, in: *American Journal of Evaluation* 3/2009, S. 377–410.

- Kezar, Adrianna (2021): Understanding the Relationship between Organizational Identity and Capacities for Scaled Change within Higher Education Intermediary Organizations, in: *Review of Higher Education* 1/2021, S. 31–59.
- Knott, Jack/Aaron Wildavsky (1980): If Dissemination Is the Solution, What Is the Problem?, in: *Knowledge* 4/1980, S. 537–578.
- Krempkow, René (2015): Die Ausgestaltung der Hochschulautonomie: Naht- oder Sollbruchstelle zwischen Hochschulmanagement und Politik?, in: *Wissenschaftsmanagement* 6/2015, S. 24–27.
- Krempkow, René/Susan Harris-Huermann/Kerstin Janson/Ester Höhle/Julia Rathke/Michael Hölscher (2023): *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement* (1. Aufl.), UniversitätsVerlagWebler; auch unter: <https://doi.org/10.53183/9783946017301> (12.8.2024).
- Landry, Réjean/Nabil Amara/Moktar Lamari (2001): Climbing the Ladder of Research Utilization: Evidence from Social Science Research, in: *Science Communication* 4/2001, S. 396–422.
- Langer, Laurenz/Janice Tripney/ David Gough (2016): The Science of Using Science: Researching the Use of Research Evidence in Decision-Making, in: *Social Science Research Unit, UCL Institute of Education, University College London*; auch unter: http://eppi.ioe.ac.uk/cms/Portals/0/PDF%20reviews%20and%20summaries/Science%20Technical%20report%202016%20Langer.pdf?ver=2016-04-18-1426_48-770 (12.8.2024).
- Mahroeian, Hamid/Ben Daniel (2021): Is New Zealand’s Higher Education Sector Ready to Employ Analytics Initiatives to Enhance its Decision-Making Process?, in: *International Journal of Artificial Intelligence in Education* 4/2021, S. 940–979.
- Mandinach, Ellen B. (2012): A Perfect Time for Data Use: Using Data-Driven Decision Making to Inform Practice, in: *Educational Psychologist*, 2/2012, S. 71–85.
- Mark, Melvin M./Gary T. Henry (2004): The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence, in: *Evaluation* 1/2004, S. 35–57.
- McCoy, Chase/Howard Rosenbaum (2019): Uncovering unintended and shadow practices of users of decision support system dashboards in higher education institutions, in: *Journal of the Association for Information Science and Technology* 4/2019, S. 370–384.
- Mohajerzad, Hadjar/Andreas Martin/Johannes Christ/Sarah Widany (2021): Bridging the Gap Between Science and Practice: Research Collaboration and the Perception of Research Findings, in: *Frontiers in Psychology* 12/2021, S. 1–12.
- Mokher, Christine G./Hayley Spencer/Toby J. Park/Shouping Hu (2020): Exploring Institutional Change in the Context of a Statewide Developmental Education Reform in Florida, in: *Community College Journal of Research and Practice* 5/2020, S. 377–390.
- Mols, Frank/Jennifer Bell/Brian Head (2020): Bridging the research-policy gap: The importance of effective identity leadership and shared commitment, in: *Evidence and Policy* 1/2020, S. 145–163.
- Mountford-Zimdars, Anna/Joanne Moore (2020): Identifying merit and potential beyond grades: Opportunities and challenges in using contextual data in undergraduate admissions at nine highly selective English universities, in: *Oxford Review of Education* 6/2020, S. 752–769.
- Nutley, Sandra M./Isabel Walter/Huw T. O. Davies (2007): *Using evidence: How research can inform public services*, Bristol University Press.

- Oliver, Kathryn/Simon Innvar/Theo Lorenc/Jenny Woodman/James Thomas (2014): A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policy-makers, in: *BMC Health Services Research* 2/2014, S. 1–12.
- Peck, Charles A./Morva McDonald (2013): Creating “Cultures of Evidence” in Teacher Education: Context, Policy, and Practice in Three High-Data-Use Programs, in: *New Educator* 1/2013, S. 12–28.
- Probst, Gilbert J. B./Steffen Raub/Kai Romhardt (2006): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5., überarb. Aufl.). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Rabovsky, Thomas M. (2014): Using data to manage for performance at public universities, in: *Public Administration Review* 2/2014, S. 260–272.
- Rickinson, Mark/Connie Cirkony/Lucas Walsh/Joanne Gleeson/Blake Cutler/Mandy Salisbury (2022): A framework for understanding the quality of evidence use in education, in: *Educational Research* 2/2022, S. 133–158.
- Rickinson, Mark/Connie Cirkony/Lucas Walsh/Joanne Gleeson/Mandy Salisbury/Annette Boaz (2021): Insights from a cross-sector review on how to conceptualise the quality of use of research evidence, in: *Humanities and Social Sciences Communications* 1/2021, S. 1–12.
- Rickinson, Mark/Anne Edwards (2021): The Relational Features of Evidence Use, in: *Cambridge Journal of Education* 4/2021, S. 509–526.
- Rorison, Jamey/Mamie Voight (2016): Leading with Data: How Senior Institution and System Leaders Use Postsecondary Data to Promote Student Success; auch unter: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED570101.pdf> (12.8.2024).
- Sá, Creso/Daniel Hamlin (2015): Research use capacity in provincial governments, in: *Canadian Public Administration* 3/2015, S. 468–486.
- Seyfried, Markus/Moritz Ansmann/Philipp Pohlenz (2019): Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: The adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany, in: *Tertiary Education and Management* 2/2019, S. 115–129.
- Seyfried, Markus/Philipp Pohlenz (2014): Studienverlaufsstatistik als Berichtsinstrument. Eine empirische Betrachtung von Ursachen, Umsetzung und Implementationshindernissen, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 3/2014, S. 34–51.
- Seyfried, Markus/Philipp Pohlenz (2018): Assessing quality assurance in higher education: Quality managers’ perceptions of effectiveness, in: *European Journal of Higher Education* 3/2018, S. 258–271.
- Taylor, Leonard D., Jr. (2020): Neoliberal consequence: Data-driven decision making and the subversion of student success efforts, in: *Review of Higher Education* 4/2020, S. 1069–1097.
- Torii, Tomako/Yuji Okada (2017): Achieving evidence-based improvement and transparency in higher education: The current status and challenges regarding data utilization and disclosure in Japan, in: *Higher Education Forum* 14/2017, S. 35–49.
- Wassmer, Christian/Carole Probst (2019): Wettbewerb und Kooperation in der Nutzung von Absolventenstudien in der Schweiz, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 4/2019, S. 171–190.
- Wegner, Antje/Christoph Thiedig (2023): Evidenznutzung an Hochschulen/Forschungseinrichtungen und in der Hochschul- und Forschungspolitik – Protokoll eines Scoping Reviews; auch unter: <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10034215> (12.8.2024).

Whitfield, Christina/John Armstrong/Dustin Weeden (2019): Strong Foundations 2018:
The State of State Postsecondary Data Systems; auch unter: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED598660.pdf> (12.8.2024).

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Uwe Grelak

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62,

D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt Redaktion: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-97-7

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich vor allem dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

Abbildung vordere Umschlagseite: Fotograf Andrii Yalanskyi (shutterstock, Stock-Foto ID: 1422676346)

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung Impulse aus der Hochschulforschung

Sigrun Nickel, Anna-Lena Thiele:

Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Ein Themenschwerpunkt
mit Beiträgen der 18. GfHf-Jahrestagung..... 7

Eva Barlösius:

Die gegenwärtige Tragödie wissenschaftlicher Kollektivgüter.
Ein Plädoyer dafür, das Problem verantwortungsvoll zu lösen 16

Lothar Zechlin:

Gesellschaftskrise und Hochschulentwicklung. Zur Verbindung von
Responsivität und Autonomie der Hochschule..... 29

Joachim Nettelbeck:

Wissenschaft und Verwaltung, natürliche Gegner? Plädoyer für die
Neugestaltung staatlicher Rahmenbedingungen..... 43

Antje Wegner, Christoph Thiedig, Kerstin Janson, René Krempkow:

Evidenzinformierte Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus
der Transfer- und Verwendungsforschung 49

Julia Rathke, Susan Harris-Huemmert:

Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an
Hochschulen in Deutschland. Wissenstransfer zwischen
Wissenschaft und Verwaltung..... 68

Linda Vogt:

Forschungsergebnisse – und dann? Promotoren als Schlüssel für
den Transfer von Forschungsergebnissen in die Hochschulpraxis 82

Sigrun Nickel, Nicolas Reum:

Einwegkommunikation statt Austauschprozess. Analyse des
Wissenstransfers zwischen der Hochschul- und
Wissenschaftsforschung und dem Hochschulmanagement 92

*Björn Möller, Elke Bosse, Viktoria Jäger, Sabine Lauer,
Grit Würmseer, Uwe Wilkesmann:*

Einflussfaktoren der Nutzung von Erkenntnissen aus der Wissenschafts-
und Hochschulforschung in den Landeswissenschaftsministerien 108

<i>Andreas Beer, Daniel Hechler, Peer Pasternack:</i> Kaum gehört und kaum gefragt. Transfererfahrungen der Hochschul- forschung am Beispiel der Besoldungsreform ab dem Jahr 2000.....	122
<i>Kerstin Janson:</i> Wie kann Transfer in Hochschule, Politik und Gesellschaft gelingen? Evaluation einer Transferstrategie am Beispiel eines Forschungsprojektes in der Hochschulforschung.....	138
<i>Ulrich Schmoch, Michael Hölscher, Philipp Komaromi, Hendrik Berghäuser:</i> Wissenstransferprofile in Deutschland. Fächerspezifische Unterschiede an Universitäten.....	157
<i>Isabel Roessler, Saskia Ulrich, Bianca Brinkmann, Cort-Denis Hachmeister, Melanie Rischke:</i> Soziale Innovationen aus Hochschulen. Förderung einer besonderen Form des Wissenstransfers.....	174

FORUM

<i>Kathrin Dieterle, Michael Kühl, Susanne Kühl:</i> Das soziale Kippelement Bildungssystem aus der Sicht von Studierenden. Studentische Perspektiven zu Klimabildung und Umweltengagement an Schule und Universität.....	189
--	-----

PUBLIKATIONEN

Lothar Zechlin: Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation (Annemarie Deser, Susan Harris-Huermann)	205
Jenseits von Diversity – diesseits der Diskriminierung. Postkoloniale Interventionen in Wissenschaft und Hochschule im Spiegel gegenwärtiger Neuerscheinungen (Julia Reuter, Tabea Mildenberger, Monica van der Haagen-Wulff)	208
<i>Peer Pasternack, Uwe Grelak:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945... Allgemeines und thematisch Übergreifendes (220) • Gesellschafts-/Sozial- und Geis- teswissenschaften (227) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur (245) • Naturwissenschaften (249) • Medizin und affine Fächer (252) • Regionales und Lokales (254)	220
Autorinnen & Autoren	259

Autorinnen & Autoren

Eva Barlösius, Prof. Dr. phil., Soziologin, Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie, Gründerin des LCSS und Sprecherin des Forum Wissenschaftsreflexion. eMail: e.barloesius@ish.uni-hannover.de

Andreas Beer, Dr. phil., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: andreas.beer@hof.uni-halle.de

Hendrik Berghäuser, Dr. pol., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Wissenschaftlicher Projektleiter am Competence Center Politik und Gesellschaft. eMail: Hendrik.Berghaeuser@isi.fraunhofer.de

Elke Bosse, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: bosse@his-he.de

Bianca Brinkmann M.A., British and American Studies, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: bianca.brinkmann@che.de

Annemarie Deser M.A. M.A., Studium der Kulturanthropologie, vergleichende Sprachwissenschaften und Soziologie sowie Studium Gebärdensprachdolmetschen, Mitarbeiterin der Arbeitsstelle Kleine Fächer im Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. eMail: deser@uni-mainz.de

Kathrin Dieterle, approb. Zahnmedizinerin, Promotion im Bereich Zahnmedizin der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm zum Umweltbewusstsein von Studierenden. eMail: kathrin.dieterle@uni-ulm.de

Uwe Grelak M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

Monica van der Haagen-Wulff, Dr., Lehrkraft für besondere Aufgaben am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: m.haagen-wulff@uni-koeln.de

Cort-Denis Hachmeister, Dipl.-Psych., Psychologe, Senior Expert Datenanalyse, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: cort-denis.hachmeister@che.de

Susan Harris-Huermann, Prof. Dr. phil., Professorin für International Educational Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und Leiterin des Instituts für Bildungsmanagement und der Abteilung für Internationales Bildungsmanagement; seit August 2022 Projektleiterin AGICA. eMail: susan.harris-huermann@ph-ludwigsburg.de

Daniel Hechler M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Michael Hoelscher, Prof. Dr. phil., Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Fachgebiet: Soziologie. eMail: hoelscher@uni-speyer.de

Viktoria Jäger M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für HochschulBildung (zhb). eMail: viktoria.jaeger@tu-dortmund.de

Kerstin Janson, Dr. rer. oec., Wirtschaftswissenschaftlerin, Head of Research & Transfer an der IU Internationale Hochschule, Teilprojektleitung im Projekt NuDHe und Teilprojektleitung KaWuM Transfer (2019–2022). eMail: kerstin.janson@iu.org

Philipp Komaromi, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. eMail: komaromi@uni-speyer.de

René Krempkow, Dr. phil., Soziologe, Senior Scientist und Senior Manager an der IU Internationale Hochschule und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). eMail: rene.krempkow@iu.org

Michael Kühn, Prof. Dr., Professor für Biochemie, Direktor des Instituts für Biochemie und Molekulare Biologie und Vizepräsident für Kooperationen der Universität Ulm. eMail: michael.kuehl@uni-ulm.de

Susanne Kühn, Prof. Dr., Dipl.-Biologin, Master of Medical Education (MME), Arbeitsgruppenleiterin an der Medizinischen Fakultät der Universität Ulm. eMail: susanne.kuehl@uni-ulm.de

Sabine Lauer, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement, TU Dortmund, Zentrum für HochschulBildung (zhb). eMail: sabine.lauer@tu-dortmund.de

Tabea Mildenerberger M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: t.mildenerberger@uni-koeln.de

Björn Möller, Dr. phil., stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement am HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: b.moeller@his-he.de

Joachim Nettelbeck, Dr. phil., ehemaliger Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin. eMail: jn@wiko-berlin.de

Sigrun Nickel, Dr., Leiterin Hochschulforschung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: sigrun.nickel@che.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Julia Rathke, Dr. rer. Soc., Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektkoordinatorin an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg im Projekt AGICA. eMail: julia.rathke@ph-ludwigsburg.de

Nicolas Reum, Dr., Senior Projektmanager beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: nicolas.reum@che.de

Julia Reuter, Prof. Dr., Professorin für Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität zu Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

Melanie Rischke M.A., Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Kulturwissenschaften, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: melanie.rischke@che.de

Isabel Roessler, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin, Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: isabel.roessler@che.de

Ulrich Schmoch, Prof. Dr. phil., Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Senior Scientist am Competence Center Neue Technologien. eMail: Ulrich.Schmoch@isi.fraunhofer.de

Christoph Thiedig M.A., Soziologe und Wissenschaftsforscher, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: thiedig@dzhw.eu

Anna-Lena Thiele M.Sc., Senior Projektmanagerin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: Anna-Lena.Thiele@CHE.de

Saskia Ulrich, Dipl.-Soz., Soziologin, Senior Expert Evaluationsmethoden, CHE Centrum für Hochschulentwicklung. eMail: saskia.ulrich@che.de

Linda Vogt M.A., Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungstransfer der Hochschule Biberach. eMail: vogt@hochschule-bc.de

Antje Wegner, Dr. rer. nat., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). eMail: wegner@dzhw.eu

Uwe Wilkesmann, Prof. Dr., Direktor des Zentrums für HochschulBildung (zhb) an der TU Dortmund und Lehrstuhlinhaber Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement. eMail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

Grit Würmseer, Dr. phil., geschäftsführende Vorständin des HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. eMail: wuermseer@his-he.de

Lothar Zechlin, Prof. Dr. jur., Hochschulpräsident und Prof. für Öffentliches Recht i.R., Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft. eMail: lothar.zechlin@uni-due.de