

Wie Daten Wirkung entfalten: Bedingungsfaktoren der Evidenznutzung in der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre

Julia Rathke, Kerstin Janson, René Krempkow

Die Nutzung empirischer Evidenz in der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre wird hochschulpolitisch seit Jahren eingefordert, ist in der Praxis jedoch voraussetzungsreich. Auf Grundlage eines explorativen, nicht repräsentativen Ansatzes beruhend auf 23 Interviews an 14 Hochschulen wurden 34 Evidenznutzungsbeispiele rekonstruiert und analysiert, um Bedingungen der Nutzung empirischer Daten in der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre zu untersuchen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass vor allem gezielte und adressatenadäquate Dissemination und die wahrgenommene Relevanz der konkreten Probleme entscheidende Faktoren darstellen. Für Glaubwürdigkeit von Daten und Datenproduzierenden ergeben sich ähnliche Tendenzen, wenngleich weniger eindeutig. Eine evidenzorientierte Führung, hohe Kompetenzen und Ressourcen im Qualitätsmanagement erweisen sich demgegenüber weniger als ausschlaggebend. Demnach wird evidenzbasierte Hochschulentwicklung nicht allein durch Ressourcenaufbau oder methodische Expertise, sondern vor allem durch die Dissemination der Daten gefördert.

Schlüsselwörter: Evidenznutzung, Qualitätsentwicklung, Hochschulentwicklung, datenbasierte Steuerung, Dissemination

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren hat die Nutzung empirischer Daten für die Hochschulentwicklung erheblich an Bedeutung gewonnen. Hochschulen erheben heute in zunehmendem Umfang Befragungs- und Prozessdaten – von Lehrveranstaltungs-evaluationen über Absolvent:innenstudien bis hin zu Kennzahlen aus dem Prüfungs- und Studienverlaufsmanagement. Diese Entwicklung ist eingebettet in hochschulpolitische Programme, die eine stärkere Evidenzorientierung propagieren, sowie in interne Strategien der Qualitätsentwicklung, die empirische Daten als Grundlage für Steuerung und organisationales Lernen betrachten (Gläser et al., 2010; Wissenschaftsrat, 2018). Die Erwartung ist klar: Hochschulen sollen nicht nur Daten erheben, sondern diese auch systematisch für strategische Entscheidungen nutzen, um Studium und Lehre evidenzbasiert weiterzuentwickeln.

Empirische Befunde deuten jedoch darauf hin, dass zwischen dieser Erwartung und der tatsächlichen Nutzung von Evidenz erhebliche Differenzen bestehen. Während an Hochschulen außerhalb Deutschlands die systematische Integration von Daten in Entscheidungsprozesse teilweise stärker etabliert ist (Williamson, 2018; Huisman et al., 2015), wird für den deutschen Hochschulsektor eine eher selektive, bisweilen intransparente Nutzung konstatiert (Peus et al., 2017; Hillebrandt, 2020). Daten werden demnach nicht durchgängig in Steuerungsprozesse eingespeist, sondern häufig punktuell, kontextabhängig und durch zuständige Akteur:innen ausgewählt, eingeordnet und in ihrer Weitergabe gesteuert aufgegriffen. Damit stellt sich die Frage, welche Bedingungen darüber entscheiden, ob empirische Evidenz in Hochschulen tatsächlich wirksam wird – oder ob sie in Berichten, Datenbanken und Präsentationen folgenlos bleibt.

Vor diesem Hintergrund widmet sich das vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderte Projekt *NuDHe – Bedingungskonstellationen für die Nutzung befragungs- und prozessbasierter Daten in der Hochschulentwicklung (2022–2025)* der systematischen Untersuchung von Bedingungen und Mechanismen der Evidenznutzung (vgl. Janson et al., 2024). Das Projekt hatte dabei zwei zentrale Handlungsfelder im Blick: die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre einerseits sowie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses andererseits. Im Fokus dieses Beitrags steht das erstgenannte Anwendungsfeld *Qualität in der Lehre*. Aufbauend auf Interviews mit zentralen und dezentralen Akteur:innen an 14 Hochschulen untersucht der Beitrag, unter welchen Voraussetzungen empirische Daten in die Hochschulentwicklung einfließen, welche Faktoren also eine erfolgreiche Nutzung begünstigen oder behindern.

Die theoretische Grundlage des Beitrags liegt in der Transfer- und Verwendungsforschung, die Evidenznutzung als voraussetzungsvolle und kontextgebundene Praxis begreift (Isett & Hicks, 2020; Nutley et al., 2003). Zahlreiche Übersichtsarbeiten zeigen, dass Faktoren wie Glaubwürdigkeit und Relevanz der Daten, deren zielgruppenorientierte Dissemination, die Rolle von Führungspersonen, vorhandene Kompetenzen sowie Ressourcen und organisationale Strukturen für die Nutzung entscheidend sind (Johnson et al., 2009; Rickinson et al., 2022). In einer systematischen Evidenzsynthese für den Hochschulsektor haben Wegner et al. (2025) diese Befunde aufgegriffen und mögliche Bedingungsfaktoren für eine datenbasierte Steuerung an deutschen Hochschulen herausgearbeitet.

Gleichzeitig verweist die Hochschulforschung darauf, dass Hochschulen keine rein hierarchisch steuerbaren Organisationen sind. Sie sind geprägt von einer spezifischen Kombination aus professioneller Autonomie, lose gekoppelten Strukturen und zunehmender Rationalisierung (Weick, 1976; Krücken & Meier, 2006; Wilkesmann &

Schmid, 2012). Steuerungsprozesse verlaufen daher häufig nicht linear, sondern im Spannungsfeld zwischen zentralen Interessen und dezentralen Logiken (Schimank, 2005; Rathke et al., 2025), weshalb insbesondere im deutschsprachigen Hochschulraum der Begriff Governance als angemessen angesehen wird (Schimank, 2009; Grande et al., 2013; Krempkow et al., 2014). Gerade für Fragen der Qualitätsentwicklung bedeutet dies, dass Evidenznutzung nicht als technokratischer Vollzug verstanden werden kann, sondern als Aushandlungsprozess, in dem Daten interpretiert, kontextualisiert und in organisationale Routinen eingebettet werden (Ansmann & Seyfried, 2018; Mörtel et al., 2023).

Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, ein empirisch fundiertes Verständnis dieser Aushandlungsprozesse zu entwickeln. Er geht von der Idee aus, dass die Wirksamkeit von Evidenz nicht allein durch ihre Qualität oder Verfügbarkeit bestimmt wird, sondern von Bedingungskonstellationen abhängt, die organisationale Strukturen, kulturelle Deutungsmuster und kommunikative Praktiken einschließen. Konkret werden folgende Fragen adressiert:

- Wie werden empirische Daten im Bereich Studium und Lehre in Hochschulen aufgegriffen und genutzt?
- Welche Bedingungen begünstigen oder erschweren die Übersetzung von Daten in hochschulische Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse?

Der Beitrag erweitert die bisherigen Befunde zur Nutzung empirischer Daten in deutschen Hochschulen um eine systematische Analyse. Im Mittelpunkt steht die Frage, unter welchen Bedingungen Daten in der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre tatsächlich aufgegriffen und wirksam genutzt werden. Ziel ist es, unterschiedliche Muster der Evidenznutzung sichtbar zu machen und so Ansatzpunkte für eine reflektierte Weiterentwicklung hochschulischer Governancepraktiken aufzuzeigen.

2 Konzeptioneller Rahmen

Ausgangspunkt der vorliegenden Analyse ist die Forschung zu Transfer- und Verwendungsprozessen und somit die Annahme, dass empirische Daten nicht automatisch in Entscheidungen einfließen, sondern ihre Wirkung erst durch organisationale, kulturelle und individuelle Faktoren entfalten (Nutley et al., 2003; Isett & Hicks, 2020). Um diese Faktoren systematisch zu erfassen, hat das Projekt *NuDHe* zunächst ein Scoping Review durchgeführt (Wegner et al., 2025). Auf Basis von 77 internationalen und nationalen empirischen Studien zwischen 2010 und 2022 wurden Einflussfaktoren identifiziert, die Evidenznutzung in Hochschulen, Forschungseinrichtungen und hochschulpolitischen Kontexten begünstigen oder behindern. Im vorliegenden Beitrag wird der Zentralisierungsgrad der Qualitätsmanagement (QM)-

Organisationsstruktur nicht erneut als Bedingungsfaktor berücksichtigt, da dieser Aspekt bereits ausführlich in einem separaten Beitrag behandelt wurde (Rathke et al., 2025). Dort wurden auf Grundlage derselben Interviewdaten drei idealtypische Nutzungskonstellationen – zentral, dezentral und hybrid – analysiert und ihre jeweiligen Steuerungslogiken sowie Wirkmechanismen rekonstruiert. Die Ergebnisse zeigen, dass der Grad organisatorischer Zentralisierung zwar die Verantwortungsverteilung und Disseminationswege der Evidenznutzung prägt, jedoch die Organisationsform alleine nicht die Art und Weise von Datennutzung an Hochschulen erklärt.

Der vorliegende Artikel richtet den Fokus deshalb nun stärker auf die inhaltlichen und prozessualen Bedingungen von Evidenznutzung. Damit ergänzt er die strukturelle Perspektive um eine Analyse jener Faktoren, die unabhängig von formalen Steuerungsarchitekturen die Wirksamkeit von Evidenz in der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre beeinflussen. Aus dem Scoping Review (Wegner et al., 2025) wurden für diese Analyse sechs zentrale Bedingungsfaktoren für die Nutzung von Befragungs- und Prozessdaten im Bereich Studium und Lehre abgeleitet:

1. Glaubwürdigkeit

Evidenz wird eher genutzt, wenn ihre methodische Qualität nachvollziehbar ist und Vertrauen gegenüber den Datenproduzent:innen (Institutionen oder Personen) herrscht. Studien zeigen, dass unklare Indikatoren, niedrige Rücklaufquoten oder Inkonsistenzen in den Daten bzw. deren Darstellung die Nutzung deutlich hemmen (Arnold et al., 2019; McCoy & Rosenbaum, 2019). Gerade Akteur:innen ohne methodische Spezialkenntnisse stützen ihre Einschätzungen stark auf die Reputation der Datenproduzent:innen (Isett & Hicks, 2020; Mohajerzad et al., 2021). Vertrauensbildung durch langfristige Kooperationen zwischen Produzent:innen und Nutzer:innen gilt als zentral (Rickinson & Edwards, 2021). Dies formuliert Pohlentz (2009) auch speziell für die Qualitätssicherung in der Lehre.

2. Relevanz

Nutzung setzt voraus, dass Evidenz als anschlussfähig an konkrete Probleme wahrgenommen wird. Relevanz entsteht insbesondere durch Kontextualisierung mit lokalem Erfahrungswissen (Oliver et al., 2014; Rickinson et al., 2022) und durch passendes Timing (Feinstein, 2002). Interne Daten werden im Hochschulbereich oft als relevanter erlebt, weil sie institutionenspezifische Fragestellungen direkter adressieren (Seyfried & Pohlentz, 2014). Externe Daten können dagegen durch Benchmarking und Vergleichbarkeit Legitimität erhöhen (Janson, 2015; Wassmer & Probst, 2019).

3. Dissemination

Die reine Existenz von Evidenz reicht nicht aus – sie muss kommuniziert werden. Untersuchungen zeigen, dass eine intensivere und zielgruppengerechte Dissemination die Wahrnehmung und anschließende Nutzung von Ergebnissen erhöht (Johnson et al., 2009; Landry et al., 2001). Dabei wirken nicht allein Häufigkeit oder Anzahl der Disseminationskanäle, sondern vor allem qualitative Aspekte wie Verständlichkeit, Anschlussfähigkeit und Stakeholdereinbindung (Langer et al., 2016; Probst et al., 2006).

4. Leadership

Führungskräfte scheinen eine Schlüsselfunktion zu spielen, indem sie Evidenz aktiv einfordern, in strategische Zielsetzungen einbinden und eine entsprechende Organisationskultur fördern (Rickinson et al., 2022; Mols et al., 2020). Empirische Studien im Hochschulsektor zeigen, dass ausgeprägtes institutionelles Unternehmertum positiv mit der Wirksamkeit von Qualitätsmanagement verknüpft ist (Seyfried et al., 2019). Leadership trägt zudem dazu bei, Brücken zwischen verschiedenen Akteursgruppen zu bauen und gemeinsame Evidenzstandards zu etablieren (Sá & Hamlin, 2015; Benson & Trower, 2012).

5. Kompetenzen

Die Fähigkeit, Daten zu interpretieren und sinnvoll zu deuten, ist eine Voraussetzung für aktive Nutzung (Rickinson et al., 2022). Fehlende Analysekompetenzen oder geringe Datenaffinität können dagegen zu einer selektiven oder oberflächlichen Verwendung führen (Mandinach, 2012; Hora et al., 2014). Kompetenzen können sowohl auf Seiten des Qualitätsmanagements als auch bei Fachbereichen verankert sein und beeinflussen, ob Evidenz nur dokumentiert oder tatsächlich in Entscheidungen übersetzt wird.

6. Ressourcen

Ob Evidenz wahrgenommen, gelesen, bearbeitet und genutzt werden kann, hängt wesentlich von personellen, zeitlichen und finanziellen Kapazitäten ab. Zahlreiche Studien zeigen, dass Ressourcenknappheit einer der wichtigsten Gründe für Nicht-Nutzung ist (Dalal, 2019; Rabovsky, 2014). Gleichzeitig wird betont, dass Ressourcen allein nicht ausreichen, wenn keine Prozesse und Disseminationswege etabliert sind, die eine sinnvolle Nutzung ermöglichen (Ansmann & Seyfried, 2018; Rorison & Voight, 2016).

Diese Faktoren bilden die analytische Linse für die Fallstudien. Sie richten den Blick darauf, unter welchen Bedingungskonstellationen empirische Daten nicht nur erhoben, sondern auch wirksam genutzt werden.

Neben den Bedingungen ist zu klären, wie Nutzung selbst bestimmt wird. Die Verwendungsforschung geht davon aus, dass Evidenznutzung graduell und vielgestaltig ist. Gándara (2019) greift in ihrer Typologie auf das klassische Modell von Knott und Wildavsky (1980) zurück, das Evidenznutzung als mehrstufigen Prozess von passiver zur aktiven Verwendung versteht. In frühen Phasen wie *Reception* und *Cognition* nehmen Akteur:innen Daten lediglich zur Kenntnis oder verarbeiten sie kognitiv, ohne dass daraus notwendigerweise Handlungen folgen. Erst mit *Reference* verändert Evidenz bestehende Überzeugungen oder Problemdefinitionen. Die nächste Stufe, *Effort*, markiert den Versuch, Evidenz aktiv in Entscheidungen einfließen zu lassen – unabhängig davon, ob dieser Versuch letztlich erfolgreich ist. In den Stufen *Adoption/Implementation* beeinflusst Evidenz dann konkrete Entscheidungen oder deren Umsetzung. Den höchsten Grad bildet *Impact*, wenn evidenzbasierte Entscheidungen als erfolgreich und wirksam bewertet werden können.

Das Projekt *NuDHe* hat diese Konzepte aufgegriffen und in ein vierstufiges Kodierschema übersetzt. Es erlaubt, Evidenznutzung in verschiedenen Kontexten vergleichend zu erfassen (vgl. auch Tabelle 1):

- **Impact:** Daten haben zu konkreten Entscheidungen oder institutionellen Veränderungen geführt (z.B. Anpassung von Curricula, Einführung neuer Verfahren).
- **Effort:** Es wurde substantieller Aufwand in die Aufbereitung, Diskussion oder Bearbeitung von Daten investiert, ohne dass bereits konkrete Entscheidungen erkennbar sind.
- **Transmission:** Ergebnisse werden formal weitergegeben oder dokumentiert, ohne aktive Auseinandersetzung (z. B. jährliche Qualitätsreports ohne Rückkopplung).
- **Non-Use:** Daten werden trotz Vorhandensein nicht genutzt oder als ungeeignet bewertet.

Im Zusammenspiel der sechs Faktoren aus dem Scoping Review und dieser Konzeptualisierung von Nutzung entsteht so ein theoretischer Rahmen, der die nachfolgende Analyse leitet.

3 Datengrundlage

Die Datengrundlage der Untersuchung bilden 23 leitfadengestützte Interviews, die an 14 Hochschulen mit Vertreter:innen aus zentralen und dezentralen Einheiten des Qualitätsmanagements geführt wurden. Ergänzend wurden zu jeder Einrichtung Informationsdossiers (z. B. Organigramme, interne Dokumente, Selbstdarstellungen) erstellt, um organisationale Kontextbedingungen zu erfassen.

Die Auswahl der Hochschulen folgte einem theoretisch begründeten Sampling: Es wurden Einrichtungen unterschiedlicher Größe und Trägerschaft sowie verschiedene Hochschultypen mit und ohne Systemakkreditierung einbezogen, um eine möglichst breite Varianz institutioneller Rahmenbedingungen abzubilden. Ziel war kein repräsentativer, sondern ein explorativer Zugriff auf die Nutzungspraxis von Evidenz im Feld *Qualität in Studium und Lehre*.

Auf Basis der Interviewtranskripte wurden 34 Evidenznutzungsbeispiele (ENBs) identifiziert. Als ENB gilt jeweils eine im Interview rekonstruierbare Situation, in der Befragungs- oder Prozessdaten in Entscheidungs-, Entwicklungs- oder Reflexionsprozesse einbezogen wurden. Die Beispiele decken zentrale Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung ab, darunter Studiengangsentwicklung, Akkreditierungsverfahren, Lehr- und Studiengangsevaluationen.

Die 34 ENBs wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen (Mayring, 2015). Ausgehend von dieser qualitativen Inhaltsanalyse wurde ergänzend eine quantitative Betrachtung vorgenommen, bei der zunächst die deskriptive Verteilung der Fälle dargestellt und anschließend Chi-Quadrat-Tests berechnet wurden. Ziel dieser Analysen war es, auf Grundlage der qualitativen Kodierungen deskriptive Muster möglicher Zusammenhänge zwischen den jeweils kodierten Bedingungsfaktoren (z. B. Glaubwürdigkeit, Relevanz, Dissemination) und den Nutzungsausprägungen (*Impact, Effort, Transmission, Non-Use*) sichtbar zu machen. Angesichts der begrenzten Fallzahlen und teilweise geringen Zellbesetzungen sind die Tests jedoch nicht als konfirmatorische Prüfungen zu verstehen, sondern als explorative Ergänzung zur qualitativen Analyse. Sie dienen dazu, Muster zu illustrieren und qualitative Befunde zu strukturieren und analytisch zu kontrastieren, nicht jedoch dazu, Hypothesen im Sinne eines theoriegeleiteten Test-Designs zu prüfen oder Zusammenhänge als belastbar auszuweisen. Die statistische Signifikanz einzelner Zusammenhänge ist vor dem Hintergrund der geringen Fallzahlen dabei nicht als Maß für deren Belastbarkeit zu interpretieren. Entsprechend bedeutet das Ausbleiben statistischer Signifikanz nicht automatisch, dass ein Zusammenhang für die Nutzungspraxis irrelevant ist.

Die Betrachtung bivariater Zusammenhänge dient im vorliegenden Beitrag dabei einer ersten heuristischen Strukturierung der empirischen Befunde. Sie ermöglicht es, zentrale Bedingungsfaktoren zu identifizieren und für weiterführende Analysen einzugrenzen. Auf dieser Grundlage sind vertiefende konfigurationsanalytische Auswertungen (mittels einer Qualitative Comparative Analysis – QCA) vorgesehen, mit denen das Zusammenwirken mehrerer Bedingungen systematisch untersucht werden kann.

Die Kodierung erfolgte deduktiv auf Basis der oben dargelegten Evidenznutzungskategorien und Bedingungsfaktoren und wurde im Forschungsteam in mehreren Runden

überprüft. Unklare Fälle wurden diskutiert, bis ein Konsens erzielt war; dadurch sollte intersubjektivität gewährleistet werden. Die Kategorien wurden zusätzlich durch Ankerzitate empirisch abgesichert, die ihre Abgrenzung verdeutlichen. Diese Ankerzitate werden in der folgenden Tabelle sowie im weiteren Text als besonders verdichtete Textstellen verwendet, die zentrale Deutungsmuster oder Entscheidungslogiken exemplarisch sichtbar machen. Sie dienen nicht der Repräsentation, sondern der analytischen Illustration typischer Konstellationen von Evidenznutzung.

Tabelle 1: Kodierschema für Outcome

Code	Kodieranweisung	Ankerzitat
<i>Impact</i>	Evidenz hat zu konkreten Entscheidungen oder institutionellen Veränderungen geführt	<i>Also es gibt schon auch bei der Studiengangsentwicklung Ergebnisse (...) Da haben Studierende sich ganz oft beklagt, dass das mit dem Praktikum nicht hingehauen hat. Und da haben sie jetzt das Praktikum (.) verschoben. (HS05_ENB2)</i>
<i>Effort</i>	Erkennbarer Aufwand zur Aufbereitung/Diskussion von Daten mit dem Ziel Veränderung, ohne dass von einer (konkreten) Entscheidung oder Wirkung berichtet wird	<i>Dann ist da natürlich eine Maßnahme, ins Gespräch zu gehen. Woran liegt das? Haben sich vielleicht die Bedürfnisse der Studenten geändert? (...) Wo man ins Gespräch geht und wo dann auch Veränderungen im Curriculum sich daraus entwickeln könnten. (HS02_ENB2)</i>
<i>Transmission</i>	Formelle Weitergabe oder Dokumentation, ohne aktive inhaltliche Nutzung	<i>Wir laden alle Professoren ein, wer Interesse hat, darf kommen (...) um das schon mal anzudiskutieren, die Zahlen zu zeigen und so ein bisschen Interesse zu wecken, um dann weiter daran zu arbeiten. (HS10_ENB4)</i>
<i>Non-Use</i>	Keine erkennbare Nutzung befragungs- oder prozessbasierter Evidenz	<i>(...) Ich habe jetzt im Endeffekt keinen Zyklus durchlaufen vollständig, so dass ich sage, okay, die Daten konnten schon genutzt werden, weil in der letzten die Datengrundlage viel zu schwach war (HS07_ENB1)</i>

4 Ergebnisse

In der durchgeführten Analyse konnten knapp drei Viertel aller Beispiele einer aktiven Evidenznutzung zugeordnet werden: Insgesamt 14 der 34 Evidenznutzungsbeispiele entfielen auf die Kategorie *Impact* und weitere 11 konnten der Kategorie *Effort* zugewiesen werden; Kategorien passiver Nutzung wurden insgesamt neun Fälle zugewiesen – 7 der Kategorie *Transmission* und 2 der Kategorie *Non-Use*.

Eine Ausdifferenzierung nach hochschulstrukturellen Merkmalen (vgl. Tabelle 2) zeigt, dass es für die meisten Variablen keine systematischen Unterschiede nach hochschulstrukturellen Merkmalen gibt. Weder zwischen Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften noch zwischen öffentlich-rechtlichen und

privaten Trägern oder zwischen unterschiedlichen Governance-Modellen lassen sich signifikante Unterschiede feststellen (χ^2 -Tests jeweils nicht signifikant). Bei der Größe der Hochschulen deutet sich eine Tendenz an: An großen Hochschulen (≥ 20.000 Studierende) finden sich tendenziell häufiger aktive Nutzungen (*Impact* und *Effort*), während in kleineren Einrichtungen (< 20.000 Studierende) vergleichsweise mehr Non-Use-Fälle auftraten.¹ Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse jedoch, dass die Nutzung von Evidenz nicht durch formale Strukturmerkmale erklärt werden kann.

Der einzig deutliche Unterschied zeigt sich beim Merkmal Systemakkreditierung: Hochschulen mit Systemakkreditierung weisen deutlich häufiger aktive Evidenznutzungen mit erkennbarer Wirkung auf ($\chi^2 = 12,35$; $p < ,01$). In diesen Einrichtungen überwiegen *Effort*- und *Impact*-Konstellationen, während in nicht systemakkreditierten Hochschulen vor allem formale oder keine Nutzungen dokumentiert sind. Welche Mechanismen dem Zusammenhang zwischen Systemakkreditierung und aktiver Evidenznutzung zugrunde liegen, lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten nicht abschließend klären; eine weiterführende Interpretation erfolgt daher in der Diskussion.

Tabelle 2: Hochschulstrukturelle Merkmale der 34 Evidenznutzungsbeispiele

Strukturmerkmal	N 34	Impact 14	Effort 11	Transmission 7	Non-Use 2
Hochschultyp*					
Universität	18	5	7	4	2
HAW	16	9	4	3	0
Trägerschaft*					
Öffentlich-rechtlich	29	10	10	7	2
Privat	5	4	1	0	0
Größe*					
< 20.000 Studierende	10	5	2	1	2
≥ 20.000 Studierende	24	9	9	6	0
Governancemodell**					
managementorientiert	18	7	7	4	0
hierarchisch/Übergangsmodell	16	7	4	3	2
Systemakkreditierung***					
ja	28	14	10	4	0
nein	6	0	1	3	2

Datenquellen: *HRK-Hochschulkompass (Stand 7.3.2023), **eigene Recherchen in LHG und Einordnung angelehnt an Krempkow 2015 (Stand Juni 2023), ***Akkreditierungsrat (Stand Mitte 2025).

¹Mit einem Chi-Quadrat-Wert von $\chi^2 = 6,51$ ($p = 0,09$) ergibt sich zwar kein signifikanter Zusammenhang zwischen Größe und Nutzungsintensität, aber eine Tendenz ist erkennbar.

Für die im Folgenden vorgestellten stärker quantitativ orientierten Auswertungen wurden beide Kategorien der passiven Evidenznutzung zusammengeführt, da sie Nutzungsformen ohne unmittelbare Entscheidungswirkung abbilden und im vorliegenden Beitrag primär zur Abgrenzung von Nutzungen mit Entscheidungswirkung (*Impact/Effort*) dienen. Die χ^2 -Tests wurden hingegen auf Grundlage der vier ursprünglichen Nutzungskategorien berechnet.

Bedingungsfaktor 1: Glaubwürdigkeit

Als erster Bedingungsfaktor für die Intensität der Nutzung von Daten wird Glaubwürdigkeit betrachtet. Die Kodierung der Ausprägungen erfolgte anhand der Interviewpassagen, in denen die Befragungs- und Prozessdaten von den Befragten bewertet wurden. Als *hohe Glaubwürdigkeit* wurden solche Fälle eingeordnet, in denen die Daten aufgrund solider Rücklaufquoten, großer Grundgesamtheiten oder regelmäßiger Auswertungen als besonders verlässlich beschrieben wurden. Ein:e Gesprächspartner:in charakterisierte dies folgendermaßen:

„Man kann damit sehr gut arbeiten. Durch die hohen Studierendenzahlen und dann doch passable Rücklaufquoten (...) liegen wir da irgendwie ganz gut drin. Kann ich da jetzt nicht klagen. Und ich glaube, wir erheben schon eine ganze Menge und werten auch eine Menge aus.“ (HS12)

Tabelle 3: Zusammenhang Glaubwürdigkeit und Nutzungsausprägung (N = 34 ENBs)

Glaubwürdigkeit	Non-Use/ Transmission	Effort	Impact	Gesamt
Kein/wenig	3	6	5	14
Mittel	6	4	5	15
Hoch	0	1	4	5
Gesamt	9	11	14	34

Die Verteilung der 34 ENBs nach Glaubwürdigkeitsgrad ist in Tabelle 3 dargestellt. Auffällig ist, dass bei hoher Glaubwürdigkeit ausschließlich aktive Nutzung zu beobachten ist: Vier ENBs wurden als *Impact* und eines als *Effort* kodiert. In den Fällen mittlerer und niedriger Glaubwürdigkeit zeigt sich dagegen ein gemischteres Bild. Neben jeweils fünf *Impact*-Fällen traten dort auch Beispiele auf, in denen Daten lediglich diskutiert wurden, ohne zu konkreten Entscheidungen zu führen (*Effort*), oder in denen eine eher formale Nutzung im Vordergrund stand (*Transmission* oder *Non-Use*).

Ein Chi-Quadrat-Test ergibt für den Zusammenhang zwischen Glaubwürdigkeit und Nutzungsausprägung einen Wert von $\chi^2 = 10,88$ und einen *p*-Wert von 0,09. Damit ist der Zusammenhang statistisch nicht signifikant. Gleichwohl deutet die qualitative Musteranalyse darauf hin, dass hohe Glaubwürdigkeit die Wahrscheinlichkeit einer

wirksamen Nutzung erhöht: Wo Daten als besonders belastbar eingeschätzt wurden, führte dies durchweg zu aktiven Formen der Verwendung, häufig mit erkennbaren Auswirkungen auf Entscheidungen (*Impact*).

Bedingungsfaktor 2: Relevanz

Als zweiter Bedingungsfaktor wird die Relevanz der Daten betrachtet. Kodiert wurde die Relevanz danach, inwieweit Befragungs- oder Prozessdaten von den Interviewpartner:innen als unmittelbar anschlussfähig für aktuelle Probleme und Entscheidungsbedarfe eingeschätzt wurden. Als *hohe Relevanz* wurden Fälle eingeordnet, in denen die Daten einen erkennbaren Bezug zu konkreten Handlungsfeldern hatten und deshalb gezielt aufgegriffen wurden. Eine befragte Person formulierte dies folgendermaßen:

„Wir (...) haben alle Umfragen in den Evaluationen (...) dahingehend überprüft und überarbeitet, wer denn mit den Fragen etwas anfangen kann (...). Und so wurden alle Fragen sich angeschaut und wurden dann die entsprechenden Verantwortlichen festgelegt, so dass wir aktuell relativ gut auch zuordnen können, zu wem welche Daten fließen.“ (HS12)

Tabelle 4: Zusammenhang Relevanz und Nutzungsausprägung (N = 34 ENBs)

Relevanz	Non-Use/ Transmission	Effort	Impact	Gesamt
Kein/wenig	6	3	2	11
Mittel	3	5	3	11
Hoch	0	3	9	12
Gesamt	9	11	14	34

Die Auswertung der 34 ENBs zeigt ein vergleichsweise deutliches Muster (vgl. Tabelle 4). Während bei geringer und mittlerer Relevanz auch Fälle ohne Nutzung oder mit rein formaler Weitergabe vorkommen, sind die Beispiele mit hoher Relevanz fast ausschließlich durch aktive Nutzung geprägt. Besonders auffällig ist der hohe Anteil von *Impact*-Fällen: Von den zwölf hoch relevanten Beispielen führten neun zu konkreten Veränderungen, drei weitere wurden als *Effort* kodiert. *Transmission* oder *Non-Use* traten in dieser Gruppe nicht auf.

Ein Chi-Quadrat-Test ergab einen Wert von $\chi^2 = 14,36$ und einen *p*-Wert von 0,03. Statistisch zeigt sich somit ein Zusammenhang, den wir auch qualitativ beobachtet haben: Je höher die Relevanz, desto wahrscheinlicher werden Daten nicht nur aufgegriffen, sondern auch wirksam in Entscheidungsprozesse übersetzt. So scheint die Relevanz von empirischer Evidenz eine zentrale Bedingung für ihre tatsächliche Nutzung in Hochschulen zu sein.

Bedingungsfaktor 3: Dissemination

Als dritter Faktor wurde der Zusammenhang zwischen der Dissemination von Ergebnissen und der Art ihrer Nutzung untersucht. Kodiert wurde, in welchem Umfang Befragungs- und Prozessdaten über die bloße Dokumentation hinaus aktiv adressiert, in Gremien diskutiert oder in Workshops weiterbearbeitet wurden. Als *hohe Dissemination* wurden Fälle eingeordnet, in denen Ergebnisse in verschiedenen Foren systematisch kommuniziert und so in hochschulische Entscheidungsprozesse eingespeist wurden. Ein:e Befragte:r formulierte dies exemplarisch:

„Also generell haben wir einmal im Jahr Qualitätsreports und das wird in erster Linie vom Programmmanager vorbereitet. Dann bespricht man das im Team mit mir und dann wird das eben auch eingereicht in unserer Qualitätsabteilung. Und da steht eben sowas drin, beispielsweise zum Thema Evaluationen. Es gab im Kurs XY die Auffälligkeiten oder dieses Feedback, die Maßnahme wurde ergriffen, das wird da quasi auf diesem Kanal reportet.“ (HS02)

Tabelle 5: Zusammenhang Dissemination und Nutzungsausprägung (N = 34 ENBs)

Dissemination	Non-Use/ Transmission	Effort	Impact	Gesamt
Wenig	6	2	0	8
Mittel	2	5	5	12
Hoch	1	4	9	14
Gesamt	9	11	14	34

Die Verteilung der 34 ENBs nach Disseminationsgrad und Nutzungsausprägung ist in Tabelle 5 dargestellt. Die Tabelle verdeutlicht ein eindeutiges Muster: Bei geringer Dissemination kam es überwiegend zu *Non-Use-* oder *Transmission-Fällen*, *Impact* trat hier nicht auf. Mit intensiverer Dissemination verschiebt sich das Bild deutlich. Bei mittlerer Ausprägung finden sich bereits fünf *Impact-Beispiele*, und bei hoher Dissemination entfällt der Großteil aller Fälle (neun von vierzehn) auf *Impact*, ergänzt um vier weitere *Effort-Fälle*. Ein Chi-Quadrat-Test bestätigt diesen Zusammenhang statistisch ($\chi^2 = 16,81$; *p*-Wert von 0,01). Damit unterstützt die Analyse die Beobachtungen aus den Fallstudien: Je intensiver und adressatengerechter die Ergebnisse kommuniziert werden, desto wahrscheinlicher ist eine aktive und wirksame Nutzung.

Bedingungsfaktor 4: Leadership

Für die vierte Bedingung wurde untersucht, inwieweit Leadership – verstanden als die aktive Rolle von Führungspersonen – die Nutzung empirischer Daten beeinflusst. Kodiert wurde, ob Leitungen den Einsatz von Evidenz einfordern, Ergebnisse selbst in Entscheidungsprozesse einbringen und damit eine Kultur der evidenzbasierten

Steuerung sichtbar vorleben. Als *hohe Leadership*-Ausprägung wurden jene Fälle eingeordnet, in denen Führungspersonen den Gebrauch von Daten ausdrücklich einforderten und systematisch zur Grundlage von Entscheidungen machten. Ein:e Befragte:r beschrieb dies exemplarisch:

„Wir sind sehr bemüht, tatsächlich immer mit diesen Daten zu arbeiten. Das wird auch eingefordert, gerade von unserem Präsidenten. Das ist ein sehr starker Verfechter von datengetriebenen Entscheidungen. Und wenn ich dem was vorlege, ohne Daten zu machen, dann schickt er mich wieder weg.“ (HS02)

Tabelle 6: Zusammenhang Leadership und Nutzungsausprägung (N = 34 ENBs)

Leadership	Non-Use/ Transmission	Effort	Impact	Gesamt
Kein/wenig	4	3	4	11
Mittel	4	4	5	13
Hoch	1	4	5	10
Gesamt	9	11	14	34

Die Verteilung der ENBs zeigt ein weitgehend ausgeglichenes Muster über alle drei Ausprägungen hinweg (vgl. Tabelle 6). Die Unterschiede zwischen den Leadership-Ausprägungen bleiben gering. *Impact*- und *Effort*-Fälle verteilen sich nahezu gleichmäßig, und *Non-Use/Transmission* tritt in allen Gruppen nur vereinzelt auf. Der Chi-Quadrat-Test bestätigt diese Beobachtung ($\chi^2 = 5,96$; $p = 0,43$). Die Relevanz von evidenzorientierter Führung für die Evidenznutzung zeigt sich somit in den quantitativen Ergebnissen nicht. Qualitativ deuten die Befunde jedoch darauf hin, dass Leadership eine unterstützende, aber keine ausschlaggebende Bedingung für Evidenznutzung darstellt. Wo Führungspersonen Evidenz und deren Nutzung aktiv einfordern, wird sie zwar sichtbarer und stärker legitimiert, doch auch in Kontexten mit mittlerer oder geringer Führungseinbindung treten substanzielle Nutzungsformen auf. Dies legt erneut nahe, dass evidenzbasierte Steuerung weniger durch formale Führungshandlungen bestimmt wird als durch die institutionelle Einbettung und die kommunikative Praxis im Umgang mit Daten.

Bedingungsfaktor 5: Kompetenzen

Für den fünften Bedingungsfaktor wird geprüft, ob die Kompetenzen im Umgang mit empirischen Daten der Evidenzproduzent:innen mit der Art der Nutzung zusammenhängen. Kodiert wurde, inwiefern die verantwortlichen Stellen über methodische Expertise verfügen, Fachbegriffe souverän einsetzen oder ihre Arbeit sogar wissenschaftlich publizieren. Fälle mit *hoher Kompetenz* wurden solchen Konstellationen zugeordnet, in denen Akteur:innen selbst forschungsnah arbeiten und ihre Ergebnisse

in die wissenschaftliche Community rückspiegeln. Ein:e Befragte:r formulierte dies folgendermaßen:

„Also die Entscheidungen versuche ich immer evidenzbasiert zu treffen. Also es geht. Deshalb würde ich sagen, Wissenschaftsmanagement mit wissenschaftlicher Ausrichtung und Fundierung, denn wir publizieren auch zu all dem, was wir tun, also ich selbst auch jetzt aber eben im Bereich der Wissenschafts- oder Hochschulforschung.“ (HS03)

Die Verteilung der ENBs zeigt, dass in allen Fällen ein mittleres bis hohes Kompetenzniveau vorliegt (vgl. Tabelle 7). Keine:r der Befragten wurde der Kategorie kein/wenig Kompetenz zugeordnet – ein Hinweis darauf, dass Akteur:innen im Bereich Qualitätsmanagement und Hochschulentwicklung durchweg methodisch geschult und mit datenbezogenen Prozessen vertraut sind.

Tabelle 7: Zusammenhang Kompetenzen und Nutzungsausprägung (N = 34 ENBs)

Kompetenzen	Non-Use/ Transmission	Effort	Impact	Gesamt
Kein/wenig	0	0	0	0
Mittel	7	5	8	20
Hoch	2	6	6	14
Gesamt	9	11	14	34

Bei mittleren und hohen Kompetenzniveaus treten überwiegend aktive Nutzungen auf, wobei sich der Anteil der *Impact*-Fälle mit zunehmender Kompetenz leicht erhöht. *Non-Use* oder rein formale *Transmission* finden fast ausschließlich bei mittleren Kompetenzniveaus statt, was auf eine gewisse Heterogenität innerhalb dieser Gruppe hinweist. Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass Kompetenzen eine förderliche, aber nicht allein bestimmende Bedingung für Evidenznutzung darstellen ($\chi^2= 8,58$; p -Wert von 0,03). Hohe Analysekompetenz erleichtert zwar den Umgang mit Daten, ersetzt aber nicht organisationale Strukturen, die Nutzung ermöglichen und legitimieren. Kompetenz scheint damit eher als Ermöglichungsfaktor denn als direkter Treiber von Evidenznutzung zu wirken.

Bedingungsfaktor 6: Ressourcen

Der sechste Erklärungsansatz für die Nutzung empirischer Evidenz bezieht sich auf die Rolle von personellen und finanziellen Ressourcen. Kodiert wurde, ob im Bereich Qualitätsmanagement ausreichende Kapazitäten vorhanden sind, um Daten systematisch zu erheben, auszuwerten und in Entscheidungsprozesse einzubringen. Eine *hohe Ressourcenausstattung* war durch deutliche Ausbauprozesse und die Ver-

fügbarkeit größerer Teams gekennzeichnet. Ein:e Befragte:r beschrieb dies mit den Worten:

„Also wir sind, wir sind gut aufgestellt, der Bereich hat sich stark vergrößert. Wir sind jetzt ungefähr zehn Personen im Bereich Qualitätsmanagement und das ist wirklich wichtig, dass wir da sind und das macht auch sehr viel Sinn.“ (HS12)

Die Verteilung der ENBs nach Ressourcenausstattung und Nutzung ist in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Zusammenhang Ressourcen und Nutzungsausprägung (N = 34 ENBs)

Ressourcen	Non-Use/ Transmission	Effort	Impact	Gesamt
Kein/wenig	4	3	7	14
Mittel	2	6	2	10
Hoch	3	2	5	10
Gesamt	9	11	14	34

Die Tabelle verdeutlicht, dass *Impact*-Fälle sowohl bei niedriger als auch bei hoher Ressourcenausstattung auftreten, während mittlere Ressourcenniveaus am häufigsten mit *Effort*-Nutzungen verbunden sind. Ein klarer linearer Zusammenhang lässt sich daraus nicht ableiten.

Der Chi-Quadrat-Test bestätigt diesen Befund ($\chi^2 = 8,45$; *p*-Wert von 0,21). Damit deutet sich an, dass Ressourcen – vermutlich ähnlich wie Kompetenzen – zwar eine notwendige Bedingung für die Aufrechterhaltung von Datenpraktiken sind, aber für sich allein nicht erklären, ob Daten tatsächlich wirksam in Entscheidungen übersetzt werden.²

5 Zusammenfassung und Diskussion

Die zusammenfassende Betrachtung der sechs Bedingungsfaktoren verdeutlicht, dass sich die im Scoping Review identifizierten Bedingungsfaktoren nur teilweise empirisch belegen ließen. Besonders deutlich zeigte sich der Zusammenhang bei der Relevanz und der Ausgestaltung der Dissemination als Bedingungsfaktoren: Je relevanter Daten wahrgenommen und je intensiver und adressatengerechter Ergebnisse kommuniziert wurden, desto wahrscheinlicher waren aktive Nutzungen, häufig mit erkennbarem

²Eine mögliche Erklärung könnte allerdings auch sein, dass eine geringe Ressourcenausstattung mit einer stark dezentralen Organisationsstruktur des QM einhergeht. Diese These wird durch einen ergänzend durchgeführten Chi-Quadrat-Test bestätigt: Mit einem Wert von $\chi^2 = 16,90$ und einem *p*-Wert von 0,01 ergibt sich ein deutlicher statistischer Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung und Zentralität.

Impact. Hier ergaben sich signifikante Effekte, die die zentrale Rolle von adressatengerechten Disseminationsprozessen für Evidenznutzung unterstreichen.

Der deutliche Zusammenhang zwischen Systemakkreditierung und aktiver Evidenznutzung ist nicht ohne Weiteres kausal zu interpretieren. Die Interviewaussagen zu gewachsenen Zuständigkeiten, wiederkehrenden Verfahren und der Einbindung des Qualitätsmanagements in Entscheidungsprozesse legen nahe, dass der formale Status der Systemakkreditierung eher Ausdruck eines bereits fortgeschrittenen Institutionalisierungsprozesses als dessen unmittelbare Ursache sein kann. Offen bleibt, ob die Systemakkreditierung solche Strukturen und Routinen hervorbringt oder ob Hochschulen, in denen sie bereits stärker entwickelt sind, eher eine Systemakkreditierung anstreben und erfolgreich durchlaufen. Die Varianz innerhalb der systemakkreditierten Hochschulen verweist zudem darauf, dass nicht allein der formale Status, sondern die funktionale Kopplung von Qualitätsmanagement- und Entscheidungsprozessen für die Evidenznutzung relevant ist.

Demgegenüber fiel der Zusammenhang zwischen Glaubwürdigkeit und Nutzung schwächer aus. Zwar zeigten sich qualitative Muster, die auf die Bedeutung verlässlicher Daten hinweisen, doch die quantitative Auswertung blieb unterhalb der Signifikanzschwelle. Ähnlich ambivalent waren die Ergebnisse zu Leadership: Zwar gibt es Hinweise, dass Führungspersonen die Nutzung stützen, indem sie Ergebnisse aufgreifen und deren Bearbeitung einfordern, doch auch bei geringer Leadership kamen substanzielle Nutzungsformen vor, sodass kein signifikanter Effekt nachgewiesen werden konnte.

Besonders aufschlussreich sind die Befunde zu Kompetenzen und Ressourcen. Es zeigt sich zwar ein positiver Zusammenhang zwischen hoher Kompetenz und der Intensität der Evidenznutzung, aber bei anderen Aspekten sind die Zusammenhänge stärker. Die Mehrheit der Befragten verfügt über ein hohes methodisches und analytisches Qualifikationsniveau, was im Feld der Qualitätsentwicklung an Hochschulen mittlerweile als Standard gelten kann. Die beobachteten Unterschiede in der Nutzung lassen sich daher weniger auf individuelle Fähigkeiten zurückführen als auf organisationale und kommunikative Rahmenbedingungen. Kompetenzen bilden somit eine notwendige Bedingung insbesondere im Feld der Evaluation von Qualität in der Lehre (vgl. auch Krempkow et al., 2025), aber keine hinreichende Bedingung: Sie schaffen die Grundlage für Nutzung, ersetzen aber nicht jene Strukturen und Prozesse, die Evidenz in Entscheidungslogiken einbinden.

Auch für Ressourcen zeigte sich kein signifikanter Effekt. Zwar bilden personelle und finanzielle Kapazitäten eine wichtige Voraussetzung für die kontinuierliche Erhebung und Auswertung von Daten, sie garantieren jedoch nicht automatisch deren wirksame

Verwendung. Entscheidend ist offenbar, ob Ressourcen in strategische Disseminations- und Entscheidungsprozesse integriert sind. Wo solche Kopplungen fehlen, bleiben selbst gut ausgestattete Bereiche in ihren Wirkungen begrenzt.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse den Befund früherer Studien (u. a. Johnson et al., 2009; Rickinson et al., 2022; Wegner et al., 2025), dass Evidenznutzung nicht monokausal erklärt werden kann, sondern das Ergebnis eines Zusammenspiels mehrerer Bedingungen ist. Besonders Dissemination und Anschlussfähigkeit – operationalisiert über Dissemination und Relevanz – erweisen sich als zentrale Mechanismen, während die Bedeutung von Ressourcen und Kompetenzen differenzierter betrachtet werden müssen.

Die Untersuchung ist jedoch durch methodische Grenzen geprägt. Die Fallzahl ist begrenzt, was die Aussagekraft der statistischen Tests auf das zuverlässige Entdecken großer Effekte einschränkt (vgl. z.B. Döring & Bortz, 2016). Zudem handelt es sich um qualitative Kodierungen, die trotz sorgfältiger Konsensbildung im Forschungsteam mit interpretativen Unschärfen verbunden sind. Schließlich kann mit der Fokussierung auf bivariate Zusammenhänge das Zusammenwirken mehrerer Bedingungsfaktoren nur eingeschränkt abgebildet werden. Die systematische Analyse solcher Konstellationen und möglicher Wirkungszusammenhänge stellt daher einen zentralen Ansatzpunkt für weiterführende Analysen dar. Gleichwohl erlaubt die Kombination aus qualitativen Ankerzitataten und quantitativen Übersichten bereits jetzt einen ersten differenzierten Blick auf die Bedingungen evidenzbasierter Hochschulentwicklung.

Für die weitere Forschung stellen sich zwei zentrale Anschlussfragen: Zum einen, wie die Kombination von Faktoren in spezifischen Nutzungskonstellationen wirkt – also etwa, ob Dissemination und Relevanz zusammen eine notwendige Bedingung für *Impact* darstellen. Zum anderen, inwieweit sich die Befunde in breiteren und repräsentativeren Samples bestätigen lassen. Damit kann die hier vorgestellte Analyse als wichtiger Schritt verstanden werden, die Nutzung empirischer Evidenz in Hochschulen nicht nur normativ zu fordern, sondern differenziert nach Bedingungen, Mechanismen und Kontexten zu untersuchen.

6 Schlussfolgerungen und Implikationen

Die vorliegende Analyse hat verdeutlicht, dass Evidenznutzung in der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre nicht durch einzelne Bedingungsfaktoren erklärbar ist, sondern sich aus dem Zusammenspiel mehrerer Faktoren ergibt, deren Wirkung in den untersuchten Evidenznutzungsbeispielen unterschiedlich ausgeprägt ist. Besonders deutlich wurde dies bei Relevanz und Dissemination: Nur wenn Daten als anschlussfähig für konkrete Probleme gelten und zugleich aktiv in Disseminations- und

Entscheidungsarenen eingebracht werden, entstehen nachhaltige Nutzungseffekte. Damit bestätigt sich auch aus organisationstheoretischer Perspektive, dass lose gekoppelte Organisationen wie Hochschulen nicht allein über Ressourcen- oder Kompetenzsteigerungen steuerbar sind. Wirksamkeit entfaltet sich dort, wo Brücken zwischen Datenproduktion und Entscheidungspraxis geschlagen werden.

Die vergleichsweise schwachen Effekte von Ressourcen und Kompetenzen sind vor diesem Hintergrund erklärungsbedürftig. Zwar sind personelle Kapazitäten und methodische Expertise notwendige Voraussetzungen für die Erhebung und Verarbeitung von Daten. Doch solange die Ergebnisse nicht als relevant wahrgenommen werden oder ohne gezielte Dissemination im institutionellen Alltag versanden, bleibt ihre Wirkung begrenzt. Auch Leadership wirkt weniger direkt als oft angenommen: Zwar können Führungspersonen eine Kultur der Evidenznutzung befördern, doch die Ergebnisse zeigen, dass selbst bei mittlerer oder geringer Führungseinbindung substanzielle Nutzungen vorkommen. Evidenzbasierte Steuerung entsteht damit weniger aus formalen Ressourcen oder Führungs-Signalen als aus der Kopplung von Disseminationswegen mit als relevant wahrgenommenen Entscheidungsanlässen.

Die Befunde geben Hinweise darauf, unter welchen Bedingungen Evidenznutzung in der Praxis begünstigt wird. Für Hochschulleitungen zeigen die Befunde, dass Sichtbarkeit und institutionelle Verankerung von Daten insbesondere dort zunehmen, wo Leitungen Ergebnisse selbst adressieren und Räume für den Austausch über Daten eröffnen. Die Ergebnisse deuten außerdem darauf hin, dass Qualitätsmanagement-Einheiten insbesondere dann zur Evidenznutzung beitragen, wenn ihre Rolle über die technische Erhebung und Auswertung hinausgeht und Übersetzungs- und Vermittlungsfunktionen umfasst (vgl. auch Krempkow et al., 2023). Dazu gehört, Ergebnisse adressatengerecht aufzubereiten, in unterschiedliche Formate (Berichte, Workshops, Dialogforen) zu überführen und Akteur:innen aktiv einzubinden. Auf Ebene der Fachbereiche und Studiengänge zeigen sich Nutzungen insbesondere dort, wo Daten auf kontextspezifische Fragestellungen bezogen und in bestehende Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse integriert werden: Nur wenn Daten auf die spezifischen Fragestellungen bezogen werden, können sie in Curriculumsentwicklung, Akkreditierungsverfahren oder Lehrdialoge wirksam integriert werden.

Evidenzbasierte Hochschulentwicklung erweist sich damit als organisationsübergreifende Praxis, die nicht allein in zentralen Strukturen verortet werden kann. Die Ergebnisse legen nahe, dass Evidenz dann wirksam wird, wenn Glaubwürdigkeit und Relevanz der Daten mit geeigneten Disseminationswegen zusammenkommen und in bestehende Entscheidungsprozesse eingebettet sind. Leadership, Kompetenzen und Ressourcen wirken in diesem Zusammenhang unterstützend, entfalten ihre Wirkung jedoch nicht unabhängig von diesen Kopplungsprozessen.

Die vorliegenden Befunde sind explorativ angelegt und aufgrund der begrenzten Fallzahlen nicht verallgemeinerbar. Gleichwohl machen sie wiederkehrende Mechanismen der Evidenznutzung sichtbar, die für weiterführende Untersuchungen anschlussfähig sind. Weitere Forschung sollte prüfen, welche Konstellationen von Bedingungen systematisch zu *Impact* führen, wie unterschiedliche Governance-Modelle diese Prozesse prägen und welche Unterschiede sich im internationalen Vergleich zeigen. Für die Praxis liefern die Ergebnisse den Hinweis, dass der Ausbau einer Evidenzkultur nicht allein durch Ressourcenzuwachs oder technische Kompetenzsteigerung erreicht werden kann, sondern vor allem durch den gezielten Aufbau von Disseminations- und Kopplungsstrukturen, die Evidenz in die alltägliche Entscheidungslogik der Hochschule hineintragen. Damit deuten unsere Ergebnisse darauf hin: Nicht Kapazitäten oder technische Expertise entscheiden über die Wirksamkeit von Evidenz, sondern ihre Relevanz und ihre zielgerichtete Dissemination.

Literatur

Ansmann, M. & Seyfried, M. (2018). Qualitätsmanagement als Treiber einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung – ZFHE*, 13(1), 233–252.

Arnold, N., Voight, M., Morales, J., Dancey, K. & Coleman, A. (2019). *Informing Improvement: Recommendations for Enhancing Accreditor Data-Use to Promote Student Success and Equity*. https://live-ihp-wp.pantheonsite.io/wp-content/uploads/2019/06/uploads_docs_pubs_ihp_informing_improvement_full.pdf

Benson, R. T. & Trower, C. A. (2012). Data, Leadership, and Catalyzing Culture Change. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 44(4), 27–34.

Dalal, N. (2019). *Don't Stop Improving: Supporting Data-Driven Continuous Improvement in College Student Outcomes*. https://ticas.org/wp-content/uploads/legacy-files/pub_files/dont_stop_improving_0.pdf

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.

Feinstein, O. N. (2002). Use of Evaluations and the Evaluation of their Use. *Evaluation*, 8(4), 433–439.

Gándara, D. (2019). Does Evidence Matter? An Analysis of Evidence Use in Performance-Funding Policy Design. *The Review of Higher Education*, 42(3), 991–1022.

Gläser, J., Lange, S., Laudel, G. & Schimank, S. (2010). Informed Authority? The Limited Use of Research Evaluation Systems for Managerial Control in Universities. In Whitley, R., Glaser, J. & Engwall, L. (Hrsg.), *Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Sciences and their Consequences for Intellectual Innovation*, 149–183. Oxford University Press.

Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U. & Weingart, P. (2013). *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung*, Transcript.

Hillebrandt, M. (2020). Keeping One's Shiny Mercedes in the Garage: Why Higher Education Quantification Never Really Took Off in Germany. *Politics and Governance*, 8(2), 48–57.

Hora, M. T., Bouwma-Gearhart, J. & Joon Park, H. (2014). Exploring Data-Driven Decision-Making in the Field: How Faculty Use Data and Other Forms of Information to Guide Instructional Decision-Making. https://wcer.wisc.edu/docs/working-papers/Working_Paper_No_2014_03.pdf

Huisman, J., Hoekstra, P. & Yorke, M. (2015). Institutional research in Europe: A view from the European association for institutional research. In K. L. Webber & A. L. Calderon (Hrsg.), *Institutional Research and Planning in Higher Education: Global Contexts and Themes*, 58–70. Routledge.

Isett, K. R. & Hicks, D. (2020). Pathways From Research into Public Decision Making: Intermediaries as the Third Community. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(1), 45–58. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz020>

Janson, K. (2015). Die Bedeutung von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung. Zusammenfassung einer empirischen Studie. In: C. Flöther & G. Krücken (Hrsg.), *Generation Hochschulabschluss: Vielfältige Perspektiven auf Studium und Berufseinstieg. Analysen aus der Absolventenforschung*, 131–150. Waxmann.

Janson, K., Krempkow, R. & Thiedig, C. (2024). Was beeinflusst die Nutzung von Daten für die Qualitätsentwicklung der Lehre? – Ein Zwischenbericht des Projekts NuDHe. In S. Schmidt, M. Koppenborg, H. Berg & C. Abele (Hrsg.), *Evaluation an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und Pragmatismus*, 63–84. DUZ Medienhaus.

Johnson, K., Greenesid, L. O., King, J. A., Lawrenz, F. & Volkov, B. (2009). Research on Evaluation Use. A Review of the Empirical Literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377–410.

Knott, J. & Wildavsky, A. (1980). If Dissemination Is the Solution, What Is the Problem? *Science Communication*, 1(4), 537–578.

Krempkow, R. (2015). Die Ausgestaltung der Hochschulautonomie: Naht- oder Sollbruchstelle zwischen Hochschulmanagement und Politik? *Wissenschaftsmanagement*, 6, 24–27.

Krempkow, R., Janson, K., Harris-Huermann, S., Rathke, J., Höhle, E. & Hölscher, M. (2023). *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement*. Universitätsverlag Webler. DOI: 10.53183/9783946017301

Krempkow, R., Möller, T. & Lottmann, A. (2014). Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft. *iFQ-Working Paper 15*. IFQ Berlin.

Krempkow, R., Rathke, J. & Janson, K. (2025). Welche Kompetenzen brauchen wir für Evaluationen in der Wissenschaft? Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung. [angenommen zur Veröffentlichung]

Krücken, G. & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. Drori, J. Meyer & H. Hwang (Eds.), *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*, 241–257. Oxford University Press.

Landry, R., Amara, N. & Lamari, M. (2001). Climbing the Ladder of Research Utilization: Evidence from Social Science Research. *Science Communication*, 22(4), 396–422.

Langer, L., Tripney, J. & Gough, D. (2016). *The Science of Using Science: Researching the Use of Research Evidence in Decision-Making*. Social Science Research Unit, UCL Institute of Education, University College London.

Mandinach, E. B. (2012). A Perfect Time for Data Use: Using Data-Driven Decision Making to Inform Practice. *Educational Psychologist*, 47(2), 71–85.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.

McCoy, C. & Rosenbaum, H. (2019). Uncovering unintended and shadow practices of users of decision support system dashboards in higher education institutions. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 70(4), 370–384.

Mohajerzad, H., Martin, A., Christ, J. & Widany, S. (2021). Bridging the Gap Between Science and Practice: Research Collaboration and the Perception of Research Findings. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12.

Mols, F., Bell, J. & Head, B. (2020). Bridging the research-policy gap: The importance of effective identity leadership and shared commitment. *Evidence and Policy*, 16(1), 145–163.

Mörtel, J., Nordmann, A. & Schlaudt, O. (2023). *Indikatoren in Entscheidungsprozessen: Stärken und strukturelle Schwächen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Nutley, S., Walter, I. & Davies, H. T. O. (2003). From Knowing to Doing: A Framework for Understanding the Evidence-into-Practice Agenda. *Evaluation*, 9(2), 125–148.

Oliver, K., Innvar, S., Lorenc, T., Woodman, J. & Thomas, J. (2014). A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policy-makers. *BMC Health Services Research*, 14(2), 1–12.

Peus, C., Knipfer, K. & Schmid, E. (2017). Effektive Führung steht im Zentrum. In M. Lemmens, P. Horváth & M. Seiter (Hrsg.), *Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar* 32–44. Lemmens.

Pohlentz, P. (2009). *Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium*. UVW.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5., überarb. Aufl.). Gabler Verlag.

- Rabovsky, T. M. (2014). Using data to manage for performance at public universities. *Public Administration Review*, 74(2), 260–272.
- Rathke, J., Janson, K. & Krempkow, R. (2025). Qualität durch Daten? Muster evidenzbasierter Nutzung zwischen Formalisierung und gelebter Praxis. *Qualität in der Wissenschaft – QiW 19(4)*. [angenommen zur Veröffentlichung].
- Rickinson, M., Cirkony, C., Walsh, L., Gleeson, J., Cutler, B. & Salisbury, M. (2022). A framework for understanding the quality of evidence use in education. *Educational Research*, 2, 133–158.
- Rickinson, M. & Edwards, A. (2021). The relational features of evidence use. *Cambridge Journal of Education*, 51(4), 509–526. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2020.1865877>
- Rorison, J. & Voight, M. (2016). *Leading with Data: How Senior Institution and System Leaders Use Postsecondary Data to Promote Student Success*. The Institute for Higher Education Policy. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED570101.pdf>
- Sá, C. & Hamlin, D. (2015). Research use capacity in provincial governments. *Canadian Public Administration*, 58(3), 468–486.
- Schimank, U. (2005). *Die Governance-Perspektive in der Wissenschaftspolitik*. CHE.
- Schimank, U. (2009). Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme — Deutschland in internationaler Perspektive. In J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen — Eine Zwischenbilanz*, 123–137. Sigma.
- Seyfried, M., Ansmann, M. & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: The adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115–129.
- Seyfried, M. & Pohlenz, P. (2014). Studienverlaufsstatistik als Berichtsinstrument. Eine empirische Betrachtung von Ursachen, Umsetzung und Implementationshindernissen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 36(3), 34–51.
- Wassmer, C. & Probst, C. (2019). Wettbewerb und Kooperation in der Nutzung von Absolventenstudien in der Schweiz. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 14(4), 171–190.
- Wegner, A., Thiedig, C., Janson, K. & Krempkow, R. (2025). Evidenzinformierte Hochschulentwicklung. Thesen und Impulse aus der Transfer- und Verwendungsforschung. *die hochschule*, 34(1/2), 49–68.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Wilkesmann, U. & Schmid, C. (2012). *Hochschule als Organisation*. VS – Verlag für Sozialwissenschaften.

Williamson, B. (2018). The hidden architecture of higher education: Building a big data infrastructure for the 'smarter university'. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(1), 12.

Wissenschaftsrat (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.html>

Manuskript eingegangen: 10.11.2025
Manuskript angenommen: 27.07.2026

Angaben zu den Autorinnen und zum Autor:

Dr. Julia Rathke
Adriastraße 31
67122 Altrip
E-Mail: julia.rathke@gmail.com

Dr. Kerstin Janson
IU Internationale Hochschule
Campus Bremen
Senator-Apelt-Str. 51
28197 Bremen
E-Mail: kerstin.janson@iu.org

Dr. René Krempkow
Brandenburgische Technische Universität Cottbus – Senftenberg
Abteilung Studium und Lehre
Platz der Deutschen Einheit 1
03046 Cottbus
E-Mail: rene.krempkow@b-tu.de

Dr. Julia Rathke war wissenschaftliche Mitarbeiterin in den BMFTR geförderten Projekten NuDHe an der IU Internationale Hochschule und AGICA an der PH Ludwigsburg. Sie ist Dozentin im MPA-Wissenschaftsmanagement an der DUV Speyer und freiberuflich als Coach und Trainerin tätig (www.juliarathke.de).

Dr. Kerstin Janson war Teilprojektleitung der BMFTR geförderten Projekte NuDHe und KaWuM und ist Head of Research & Transfer an der IU Internationale Hochschule. Weitere berufliche Stationen waren das INCHER-Kassel sowie das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

Dr. René Krempkow ist Senior Manager und Senior Scientist, BTU Cottbus-Senftenberg, und Dozent im Studiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Universität Oldenburg; sowie ehemals tätig in den BMFTR geförderten Projekten NuDHe und KaWuM, IU Internationale Hochschule.