

„Qualitätsentwicklung in der Lehre braucht Kommunikation“

Ein Gespräch mit Dr. Sonja Kiko und Dr. Patrick Schaller¹ von heiQUALITY über den Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und guter Lehre



HINT: Liebe Frau Kiko, lieber Herr Schaller, schön, dass Sie sich Zeit genommen haben, um als Vertreter*innen von heiQUALITY, dem Qualitätsmanagementsystem der Universität Heidelberg mit uns über den Komplex von Qualitätsentwicklung und guter Lehre zu sprechen. Zu Beginn aber erstmal die Frage: Was ist und was macht heiQUALITY eigentlich?

Kiko: Ja, wer sind und was machen wir eigentlich? Wichtig ist zu unterscheiden: Was ist heiQUALITY und wer oder was ist das heiQUALITY-Büro? Das heiQUALITY-Büro wurde 2016 als zentrale Betriebseinrichtung für Qualitätssicherung und -entwicklung eingerichtet; zuvor waren wir als QM-Team im Dezernat Studium und Lehre angesiedelt. Wir sind zuständig für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems heiQUALITY der Universität Heidelberg. Dieses System der Qualitätssicherung und -entwicklung existiert bereits seit 2009, als sich die Universität Heidelberg dazu entschieden hat die sogenannte Systemakkreditierung anzustreben – was ja auch gelungen ist – und nicht einzelne Programmakkreditierungen der Studiengänge durch externe Agenturen durchführen zu lassen. Konkret heißt das, dass die Universität im Rahmen der Systemakkreditierung Kriterien, Verantwortlichkeiten und Instrumente geschaffen hat, mit denen sie die Akkreditierung und Reakkreditierung von Studiengängen selbstständig durchführen kann. Dieses System mit all seinen Prozessen, die regelmäßig und systematisch das weite Feld der Qualität der Lehre betrachten, evaluieren und weiterentwickeln wollen, ist heute heiQUALITY.

„Einfach gesagt befasst sich das heiQUALITY-Büro mit allen Prozessen und Instrumenten rund um Qualitätssicherung und -entwicklung, primär von Studium und Lehre.“

¹ Bilder von oben nach unten: Sonja Kiko, Patrick Schaller (Quelle: privat)

Einfach gesagt befasst sich unser Team im heiQUALITY-Büro also mit allen Prozessen und Instrumenten rund um Qualitätssicherung und -entwicklung, primär von Studium und Lehre und organisiert die Durchführung der (Re-)Akkreditierungen. Letztlich ist heiQUALITY als Qualitätsmanagementsystem für alle universitären Leistungsbereiche konzipiert, der Schwerpunkt unserer aktuellen Arbeit aber liegt auf dem Bereich Studium und Lehre.

Schaller: Genau in diesem Bereich bin ich vor allem tätig. Ich bin zusammen mit einigen Kolleginnen und Kollegen für die Begleitung der QM-Verfahren für die Studiengänge, das sogenannte Q+Ampel-Verfahren, zuständig und ich bin hauptsächlich zuständig für alles rund um Befragungen – also Lehrveranstaltungsbefragungen, Studiengangbefragungen und Absolventenbefragungen.

HINT: Diese Befragungen sind wahrscheinlich der Teil Ihrer Arbeit, der für Lehrende und Studierende am sichtbarsten ist. Lassen Sie uns gleich nochmal darauf zurückkommen. Um aber zunächst einen Schritt zurück zu gehen: Was hat Ihre Arbeit ganz grundsätzlich mit der Qualitätsentwicklung der Lehre zu tun? In welcher Rolle sehen Sie sich gegenüber den Lehrenden?

Kiko: Also vielleicht vorneweg: Das Wichtigste an einem solchen QM-System ist, dass klar ist, wer welche Verantwortung für welche Qualität trägt. Die Verantwortung für die Qualität der Lehre tragen primär die Lehrenden und gemäß Landeshochschulgesetz auch die Fakultäten als Träger der Studiengänge. Denn: Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre

„Das Bestreben der Lehrenden ist es ja, die Studierenden fachwissenschaftlich und überfachlich zu bilden und ihnen das mitzugeben, was sie für einen Einstieg ins Berufsleben benötigen.“

gab es ja schon immer, also natürlich auch schon lange bevor das heiQUALITY-Büro entstanden ist und schon lange bevor der Auftrag zur Akkreditierung durch den Gesetzgeber festgelegt wurde.

Die Lehrenden haben dafür ein gutes Gespür. Lehrende stehen ja nicht morgens auf und sagen: „Heute mache ich mal so richtig schlechte Lehre.“ Im Gegenteil! Das Bestreben ist es ja, die Studierenden fach-

wissenschaftlich und überfachlich zu bilden und ihnen das mitzugeben, was sie für einen Einstieg ins Berufsleben benötigen. Aber auch die Studierenden haben hier natürlich eine Selbstverantwortung, was sie aus den Lehrangeboten machen, und sie haben eine Verantwortung für die Qualität: z. B. kann eine Lehrveranstaltung mit Referaten und Diskussionen nur ein Gewinn sein, wenn sich alle Studierenden aktiv beteiligen, sonst wird es nichts. Die Frage für ein Qualitätsmanagementsystem und für uns als heiQUALITY-Büro ist dann: Wie können wir als Serviceeinrichtung die Qualitätssicherung, -entwicklung und Innovation in der Lehre unterstützen?

HINT: Wo setzt denn Ihre Unterstützung an?

Kiko: Als heiQUALITY-Büro sind wir zunächst dafür zuständig, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen, dass die Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung umgesetzt werden. Das bedeutet, wir haben koordinierende Funktion und Verantwortung, dass bestimmte Mindeststandards eingehalten werden; die Fächer beraten wir zudem, welche Möglichkeiten sie in der Umsetzung dieser Standards haben.

Für die konkrete Gestaltung sind die Fächer, die Studiengangverantwortlichen und die Lehrenden verantwortlich, was und wie sie dies umsetzen.

„Wir sind zunächst dafür zuständig, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen, dass die Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung umgesetzt werden.“

HINT: Können Sie ein Beispiel hierfür nennen?

Kiko: Nehmen wir exemplarisch für Mindeststandards die Workload-Verteilung in einem Curriculum: Pro Semester sollen Studierende bei einem Vollzeitstudium ca. 30 Leistungspunkte erwerben. In der Umsetzung betrifft das alle Lehrenden, da die einzelnen Lehrveranstaltungen und Module unterschiedlich umfangreich sind. Und wenn die Leistungspunkte für eine spezifische Veranstaltung angepasst werden sollen, muss man sich die Verteilung der Leistungspunkte im gesamten Modul anschauen und ggf. ebenfalls anpassen, damit es insgesamt wieder stimmt.

Beim Thema Workload geht es somit oft um alle Lehrenden, die in einem Fach zu den jeweiligen Studiengängen beitragen. Für die Lehrenden bedeutet das, dass sie sich – gerade wenn es beispielsweise um gemeinsame Module geht – immer wieder untereinander abstimmen müssen bzw. in den fachinternen Gremien koordiniert werden muss. Als Lehrperson ist man aus Perspektive eines Studiengangs eben kein*e Solist*in, sondern spielt zusammen mit vielen anderen in einem Orchester. Der Inhalt der eigenen Lehre bleibt natürlich frei, aber der Studiengang bildet eine Einheit, die das Fach bzw. die Fakultät definiert und die zugleich universitären und gesetzlichen Vorgaben folgen muss – z. B. Thema Workload (-verteilung). Und genau diese Aspekte haben wir als heiQUALITY-Büro im Blick und liefern eine systematische und transparente Übersicht für alle Beteiligten, damit die Fächer entsprechend gestalten können.

HINT: Verstanden. Aber wie kann heiQUALITY nun in diesem Komplex für Lehrende hilfreich sein?

Schaller: Ein zentrales Instrument, das wir bei heiQUALITY haben, sind die Befragungen der Studierenden. Lehrveranstaltungsbefragungen zum Beispiel, sind ein wichtiges Feedbackinstrument, das ermöglicht, dass sich Lehrende und Studierende über das Lehren und Lernen in einzelnen Veranstaltungen austauschen.

Die Lehrveranstaltungsbefragungen sind übrigens fachspezifisch konzipiert. Das heißt, die Fragebögen enthalten einige wenige Kernfragen – dazu gehören beispielsweise die transparente Kommunikation der Lernziele, die Struktur einer Lehrveranstaltung oder eben die nach der Arbeitsbelastung – darüber hinaus gestaltet das Fach die Items mit. Fächer können also Fragen einbringen, die dann mit uns abgestimmt und in den Fragebögen umgesetzt werden. Diese so generierten Informationen sind für Fächer und Studiengänge natürlich ganz zentral.

„Die Ergebnisse der Befragungen geben Antworten auf zentrale Fragen, wie: Was funktioniert für die Studierenden insgesamt gut? Wo klemmt es?“

HINT: Das heißt, die Befragungen ermöglichen Fächern also ganze Curricula zu evaluieren?

Schaller: Exakt. Die Studiengangbefragungen funktionieren auf der Ebene ganzer Curricula. Die Ergebnisse geben Antworten auf zentrale Fragen, wie: Was funktioniert für die Studierenden insgesamt gut? Wo klemmt es? Passt die Workloadverteilung, die Prüfungsorganisation, die Lehr-Lern-Prüfungsformate, etc.? Genau hierfür bietet heiQUALITY als System Prozesse und Kriterien und natürlich auch konkrete Daten für die Fächer, um in der Qualitätsentwicklung der Lehre insgesamt Unterstützung zu bieten – auch jenseits der Qualitätssicherung von Mindeststandards. So können die Fächer auf Basis ihrer eigenen Ziele, Daten und Befragungsergebnisse ihre Curricula weiterentwickeln.

HINT: Was heißt das? Wie ermöglichen Sie diese Weiterentwicklung über Mindeststandards hinaus?

Kiko: Für uns geht es eben nicht darum, dass von den Fächern eine Checkliste von Mindeststandards formalistisch abgehakt wird. Wir wollen vielmehr die Qualitätsentwicklung aktiv unterstützen, indem wir mit gut konzipierten Befragungen die sinnvolle und für die Fächer aufschlussreiche Themen erfassen und eine entsprechende Aussagekraft haben, eine empirische Basis für konstruktive Weiterentwicklung zu bieten. Das ist dann letztlich der systematische Mehrwert, den wir von heiQUALITY liefern können. Denn klar ist ja auch: In den meisten Fächern gibt es seit langem eine produktive Feedback-Kultur in der Lehre – und das soll auch so bleiben. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele aus Gremien wie den

„Für uns geht es nicht darum, dass von den Fächern eine Checkliste von Mindeststandards formalistisch abgehakt wird. Wir wollen vielmehr die Qualitätsentwicklung aktiv unterstützen.“

Studienkommissionen, die schon immer die Aufgabe hatten, die Curricula weiterzuentwickeln. Hierfür liefern wir fundiertes Material mit den Impulsen aus den Befragungsergebnissen. Und es liegt dann in der Verantwortung der Fächer und der Fakultätsgremien, auch mit Hilfe dieser Daten die Weiterentwicklung ihrer Studiengänge und der Lehre zu betreiben.

HINT: Wie viele dieser Lehrveranstaltungsbefragungen führen Sie denn pro Semester durch?

Schaller: Ich finde das jedes Mal eine ganz beeindruckende Zahl: Wir haben derzeit pro Semester ungefähr 2.500 Lehrveranstaltungen universitätsweit, die an diesen Befragungen teilnehmen – wobei die beiden Medizinischen Fakultäten da gar nicht mitgezählt sind.

„Wir haben derzeit pro Semester ungefähr 2.500 Lehrveranstaltungen universitätsweit, die an diesen Befragungen teilnehmen.“

HINT: Das ist in der Tat eine Menge. Gibt es einen bestimmten Turnus für die Lehrenden und Fächer?

Schaller: Ja, es gibt einen Mindestturnus, der in der Evaluationsordnung der Universität vorgeschrieben ist: Alle 2 Jahre muss ein Fach das gesamte Lehrangebot durch Befragungen evaluieren. Wie die Fächer das dann aber darüber hinaus ausgestalten, ist ihnen freigestellt. Also es gibt manche Fächer, die machen wirklich jedes Semester Vollerhebungen. Man muss aber sicher nicht immer alles jedes Semester befragen, würden wir sagen – Stichwort: „Evaluationsmüdigkeit“. Bewährt hat sich in einigen Fächern beispielsweise Folgendes: man splittet die Vollerhebungen, die innerhalb von 2 Jahren vollzogen werden müssen, auf. Das heißt, dass z. B. im Wintersemester, wo die meisten Studienanfänger*innen beginnen, die Grundlagenvorlesungen und ähnliche Veranstaltungen erhoben werden. Und dann wird nochmal im folgenden Sommersemester befragt, in dem Veranstaltungen mit vertiefendem

„Das studentsiche Feedback durch Befragungen ist enorm wichtig, aber es braucht eine gute Balance im Turnus – Stichwort: Evaluationsmüdigkeit.“

oder praxis-/anwendungsbezogenem Fokus befragt werden. Zusammengenommen ergibt sich daraus dann die Vollerhebung. Letzten Endes muss das jedes Fach selbst entscheiden, welcher Turnus gut passt. Das studentische Feedback ist ja enorm wichtig, aber auch da braucht es für alle eine gute Balance.

Und viele Fächer machen es dann so, dass sie zwischen ihrem regulären Turnus für Vollerhebungen freiwillige Erhebungen bzw. Teilerhebungen durchführen. Das kann – neben vielem anderen – vor allem auch für Lehrende relevant sein, die zum Beispiel aktuelle Evaluationsergebnisse für Berufungs- oder andere Bewerbungsverfahren brauchen, auch wenn gerade keine Vollerhebung ist.

HINT: Die eigene Lehre so systematisch evaluieren zu lassen ist für die Lehrenden also in der Regel sehr nützlich. Das kann natürlich aber auch nach hinten losgehen. Wie empfinden die Lehrenden die Evaluationen von heiQUALITY?

Kiko: Mein Eindruck ist schon, dass sich sehr viele Lehrende darüber freuen, dass sie von uns einen Service bekommen, in dem wir diese ganzen Lehrveranstaltungsbefragungen über unsere Servicestelle abwickeln. Das heißt, das ganze Logistisch-Organisatorische müssen die Lehrenden nicht selber machen. Sie bekommen, mittlerweile auf online umgestellt, einen Link, den sie an ihre Studierenden weitergeben können. Die Studierenden füllen den Fragebogen aus und die Lehrenden bekommen hinterher ihren Ergebnisbericht zugesandt. Das heißt der Aufwand ist für die Lehrenden sehr reduziert und sie haben dadurch im besten Fall Zeit gewonnen für das, worum es eigentlich geht, also für die Lehre. Abgesehen davon gibt es sicher auch Lehrende, die es als eher lästig empfinden, vor allem oft dann – so mein Eindruck – wenn sie selbst unter großem Zeitdruck und Workload stehen. Und – weil beim Begriff „Evaluation“ die meisten erst einmal an all das negative Feedback denken, was da kommen könnte: In den Befragungsergebnissen steckt doch sehr oft viel Positives, über das sich die Lehrenden freuen, beispielsweise über Rückmeldungen, die sie darin bestärken, bestimmte Elemente ihrer Lehre beizubehalten, weil diese die Studierenden in ihrem Lernprozess unterstützen.

„Wir ermutigen alle Lehrenden, die Ergebnisse solcher Befragungen mit den Studierenden zu besprechen. Nur durch die Rückkopplung dieser Ergebnisse wird die ganze Sache zu einem echten Feedback!“

solcher Befragungen mit den Studierenden zu besprechen. Nur durch die Rückkopplung dieser Ergebnisse wird die ganze Sache zu einem echten Feedback! Sonst bleibt die Angelegenheit eine recht eindimensionale „Evaluation“ im Sinne eines beantworteten Fragebogens. Das ist eigentlich keine echte Evaluation, weil die Studierenden dann nicht erfahren, was aus ihren Rückmeldungen folgt, was Lehrende z. B. verändern möchten. Wir plädieren stark dafür das Potential der studentischen Rückmeldung für ein gemeinsames Gespräch zu nutzen – das muss nicht lang sein, sollte aber den Studierenden zeigen, was die Lehrenden aus den Rückmeldungen der Studierenden machen. Das gehört aus unserer Sicht zur Lehre

„Mein Eindruck ist schon, dass sich viele Lehrende darüber freuen, dass sie von uns den Service der Lehrveranstaltungsbefragungen bekommen.“

HINT: Das bedeutet, die Befragungsergebnisse sollten für die Lehrenden eigentlich immer hilfreich sein. Erfahren auch die Studierenden davon?

Kiko: Aus Sicht einer echten Qualitätsentwicklung ist das ganz elementar! Wir ermutigen alle Lehrenden, die Ergebnisse

und zur eigenen Weiterentwicklung dazu. Und erfahrungsgemäß hat ein solch transparenter Austausch noch weitere positive Effekte auf die Lernatmosphäre in einer Veranstaltung.

HINT: Die Wichtigkeit eines solchen Austausches über die Befragungsergebnisse können wir aus hochschuldidaktischer Sicht nur unterstreichen. Nun lassen Sie uns aber einen detaillierteren Blick auf die Systematik Ihrer Befragungen legen und zum Qualitäts-Zyklus kommen. Die Befragungen spielen ja eine zentrale Rolle im schon erwähnten Q+Ampel-Verfahren, richtig?

Schaller: Ja, genau. Bei heiQUALITY gibt es verschiedene Instrumente, um Studium und Lehre in einem Studiengang in Gänze zu beleuchten. Hiermit gewinnen wir qualitative und quantitative Daten, die dann im Rahmen dieses Q+Ampel-Verfahrens besprochen werden. Normalerweise passiert das alle 8 Jahre, denn so lange läuft eine Akkreditierung und dann wird ein Studiengang reakkreditiert. Bei diesem Prozess der Reakkreditierung steht besonders die Qualitätsentwicklung für die Studiengänge im Fokus. Die Datenbasis hierfür liefern dann unter anderem die Lehrveranstaltungsbefragungen, die Studiengangbefragungen und die Befragungen der Absolventinnen und Absolventen.

An dieser Stelle ist vielleicht wichtig noch zu ergänzen, dass es auf der Ebene der Q+Ampel-Verfahren die Ergebnisse aus einzelnen Lehrveranstaltungsbefragungen und von einzelnen Personen nicht relevant sind, sondern in diesem Kontext nur aggregiert verwendet werden. Es geht also darum zu sehen, wie ein Studiengang von den Studierenden insgesamt bewertet wird.

HINT: Verstehe. Und dies wird dann ergänzt von der Studiengangbefragung?

Schaller: Richtig, die Studiengangbefragungen stellen eine sehr wichtige und umfangreiche Datenbasis für die Q+Ampel-Verfahren dar. Bei diesen Studiengangbefragungen liegt der Fokus auf einem Studiengang als Ganzes. Hier geht es zum Beispiel um die Verteilung der Arbeitsbelastung über die Semester, die Prüfungsorganisation, die Verbindung von Forschung und Lehre oder darum, wie der Einstieg ins Studium gestaltet ist.

„Es geht beim Q+Ampel-Verfahren darum zu sehen, wie ein Studiengang von den Studierenden insgesamt bewertet wird.“

HINT: Und wie kann man sich die Absolventenbefragung vorstellen?

Schaller: Bei der Absolventenbefragung, die von uns einmal im Jahr für alle Absolvent*innen eines Jahrgangs durchgeführt wird, werden diese immer 1 Jahr bis 1,5 Jahre nach ihrem Abschluss befragt: zu ihrem Verbleib, also was sie jetzt machen, ob sie gerade in einem weiteren Studium sind, promovieren oder anderweitig im Berufsleben stehen und – wenn ja – welcher Tätigkeit sie nachgehen. Wir wollen hier erheben, welche der Kompetenzen,

die sie im Studium erworben haben, sie jetzt in ihrer Tätigkeit nutzen. Wir wollen aber auch wissen, welche Kompetenzen es gibt, die sie jetzt benötigen, die aber im Studium noch stärker hätten betont werden können.

HINT: Das ist ja interessant auch für Fragen der Transferorientierung der Lehre an der Universität. Wird da häufig von einer großen Diskrepanz zwischen den im Studium erworbenen Kompetenzen und jenen, die im Job dann wichtig sind, berichtet?

Schaller: Die Abweichungen sind insgesamt eher gering. Das hängt aber auch immer davon ab, in welchen Branchen die Absolvent*innen letztlich tätig sind. Spannend sind die Auswertungen für die Fächer, weil sie wichtige Aufschlüsse über den Kompetenzerwerb der

„Für die Fächer ist natürlich wertvoll zu wissen, in welchen Bereichen ihre Absolvent*innen nach dem Abschluss arbeiten und welche Kompetenzen dort besonders gefordert sind.“

Studierenden geben, für die Gestaltung des Übergangs von Bachelor zu Master und darüber, was in den Curricula verändert werden könnte. Für die Fächer ist aber natürlich alleine schon wertvoll zu wissen, in welchen Bereichen ihre Absolvent*innen nach dem Abschluss arbeiten und welche Kompetenzen dort besonders gefordert sind.

HINT: Vielleicht gehen wir an der Stelle nochmal zurück zum Q+Ampel-Verfahren selbst, denn die Befragungen sind ja nur ein Teil davon. Könnten Sie das Ganze nochmal skizzieren und einbetten?

Schaller: Ganz grundsätzlich überprüft die Universität mit diesem Verfahren die Qualität von Studium und Lehre, also letztlich ob die Qualifikationsziele der Universität erreicht werden. Das Verfahren ist in ein kontinuierliches Monitoring-System eingebettet, in dessen Rahmen die Qualitätssicherung sowie die (Re-)Akkreditierung der Studiengänge stattfinden. Wie schon erwähnt, der Turnus eines solchen Q+Ampel-Verfahrens beträgt im Regelfall acht Jahre, bestehend aus einer Klausur und einem Monitoring, zu deren Vorbereitung die entsprechenden Instrumente durchgeführt werden. Diese Ergebnisse werden dann als Dokumentation zusammengefasst und an die Fächer, beziehungsweise die Studiengangverantwortlichen zurückgespielt, die dann dazu Stellung nehmen.

HINT: Um welche Instrumente und Ergebnisse, die dann in der Dokumentation zusammengefasst werden, handelt es sich hier – abgesehen von den schon besprochenen Befragungen?

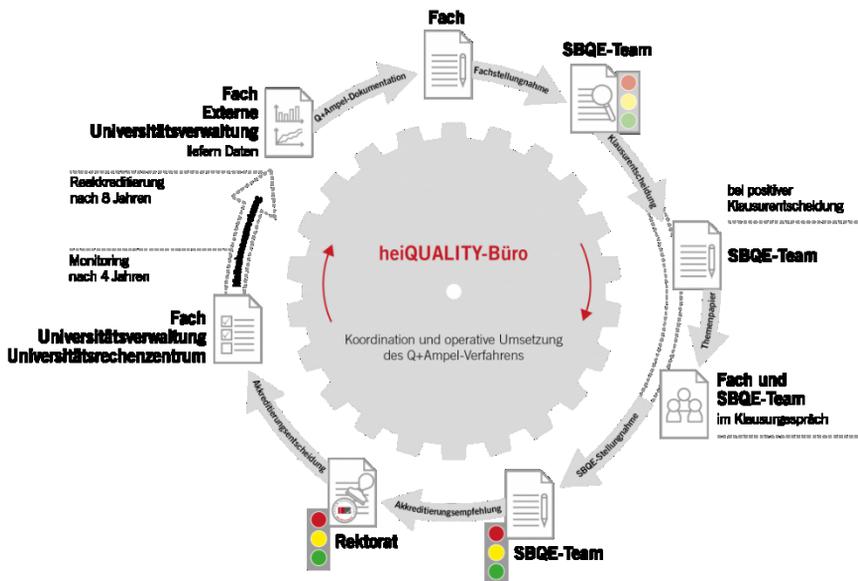


Abbildung 1
Ablauf des Q+Ampel-Verfahrens

Schaller: Neben den Befragungen stellt die Q+Ampeldokumentation vor allem hochschulexterne Gutachten, rechtliche Überprüfungen der studienrelevanten Ordnungen, eine Bewertung der Modulhandbücher, sowie Kennzahlen bzw. Indikatoren zu Studienerfolg und zu Lehrressourcen zusammen. Die Werte in den einzelnen Bereichen folgen in der Darstellung dann einer dreifarbigem Logik von „grün-gelb-rot“.

HINT: Daher kommt also der Ampelbegriff...

Schaller: Genau! Sind Werte in bestimmten Bereichen gelb oder rot muss das Fach in seiner schriftlichen Stellungnahme beschreiben, welche Maßnahmen geplant oder bereits umgesetzt werden, mit welchen den deutlich gewordenen Problemen oder Herausforderungen begegnet werden soll. Diese Stellungnahme wird dann wiederum von den Senatsbeauftragten für Qualitätsentwicklung analysiert – übrigens einem Pool von Vertreter*innen der professoralen Ebene, des akademischen Mittelbaus und der Studierenden – und in einer Klausur besprochen. Wir vom heiQUALITY-Büro sind in diesen Klausurgesprächen moderierend dabei. Die Senatsbeauftragten formulieren für das Fach dann Empfehlungen und Auflagen, die letztendlich vom Rektorat beschlossen werden. Nach vier Jahren durchlaufen die Fächer dann ein Monitoring, in dem Effekte umgesetzter Maßnahmen betrachtet werden.

HINT: Könnten Sie vielleicht beispielhaft für die Lehre sagen, wie solche Empfehlungen aussehen? Auf was beziehen die sich?

Kiko: Ein klassisches Beispiel sind Bewertungskriterien für Prüfungsleistungen. Das ist ein Thema, was uns immer mal wieder begegnet und da kommt aus der Studiengangbefragung öfter von den Studierenden die Rückmeldung, dass ihnen eben manchmal nicht so klar ist, wie es zu einer bestimmten Bewertung kommt bzw. welche Kriterien hier angelegt werden. Das ist aber natürlich auch etwas, was in den einzelnen Lehrveranstaltungen unterschiedlich aussehen kann und muss.

HINT: Ich nehme an, dass es Ihnen ja auch nicht darum gehen kann, alles in einem Fach zu standardisieren, im Sinne einer Gleichmachung?

Kiko: Exakt! Aber der entscheidende Punkt ist ja, dass sich daran etwas ablesen lässt über die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden – in diesem Falle über Prüfungskriterien. Ich glaube, für Lehrende ist vieles ganz selbstverständlich, weil es einfach ihr Tagesgeschäft ist und manches aus ihrer Sicht gar nicht mehr explizit gemacht werden

„Für die Lehrenden ist klar, was zu einem guten Referat oder einer guten Hausarbeit gehört. Aber die spannende Frage ist ja: wissen die Studierenden das auch?“

muss. Für die Lehrenden ist klar, was zu einem guten Referat oder einer guten Hausarbeit gehört. Aber die spannende Frage ist ja: wissen die Studierenden das auch?

Es passiert ja sicher häufig, dass die Lehrenden dazu etwas in den ersten Sitzungen ihrer Lehrveranstaltungen sagen. Aber erfahrungsgemäß haben das nicht alle mitbekommen – gerade wenn es nur mündlich vermittelt wurde. Noch dazu verstehen es die Studierenden vielleicht doch anders, als es die Lehrenden gemeint haben.

Manche Studierende kommen auch erst zur dritten Sitzung dazu, usw. Gerade hier kommt es in der Kommunikation oftmals zu Missverständnissen und Unklarheiten. Und wenn sich ein Fach selbst allgemeine Bewertungskriterien gibt und auch explizit an alle Studierenden kommuniziert, hat man einen Orientierungsrahmen für die Studierenden geschaffen, der ihnen hilft. Die konkrete Ausgestaltung, wie gesagt, bleibt natürlich bei den Lehrenden.

HINT: Und was raten Sie den Lehrenden oder Fächern?

Kiko: Eine häufige Empfehlung in den Q+Ampel-Verfahren geht dann an das gesamte Fach bzw. die Studiengangverantwortlichen unter der Leitfrage: Welche allgemeinen Bewertungskriterien lassen sich in Ihrem Fach / in Ihren Studiengängen für verschiedene Prüfungsformate benennen? Wichtig hierbei ist, dass es allgemeine Kriterien sein können, die den einzelnen Lehrenden natürlich ihre Freiheit lassen, wie sie eine konkrete Bewertung

vornehmen, aber die Kriterien sind auf übergeordneter Ebene klar formuliert. Es hilft meiner Meinung nach ungemein, wenn man auf eine solche Weise das Prüfungs- bzw. Bewertungsprozedere für alle transparent macht. In den Daten sieht man dann auch tatsächlich entsprechende Veränderungen, wenn Fächer hier etwas unternommen haben, und das finde ich das Schöne am Q+Ampel-Verfahren: Wir können über die Jahre sehen und nachweisen, dass die transparente Kommunikation – hier im Bereich des Prüfungskomplexes – dazu beiträgt, etwas zu verändern, was den Studierenden zugutekommt. Die Ergebnisse der Studierendenbefragungen bilden das ab.

„Durch das Q+Ampel-Verfahren können wir über die Jahre nachweisen, dass die transparente Kommunikation dazu beiträgt, etwas zu verändern, was den Studierenden zugutekommt.“

HINT: Das glaube ich gerne. Aus hochschuldidaktischer Sicht kann ich diesen Eindruck, also, dass Transparenz über Bewertungskriterien lernförderlich ist, nur bestätigen. Zumal auch die Kommunikation unter Lehrenden eines Faches über Gemeinsamkeiten und Unterschiede eine hilfreiche und fruchtbare Diskussion darstellt, die wir von heiSKILLS: Lehren & Lernen immer wieder moderierend begleiten. Und gut zu hören, dass diese Veränderungsprozesse für Sie nachweisbar sind.

Kiko: Auf jeden Fall. Aber natürlich muss man auch sagen, dass nicht jede Maßnahme zwingend erfolgreich ist. Manchmal sieht man eben auch, dass etwas nicht funktioniert hat. Ein ganz spannendes Beispiel: In einem Fach hatten sich die Studierenden sehr kritisch zur damaligen Prüfungsorganisation geäußert. Daraufhin wurde hier grundlegend vieles geändert. Und bei der nächsten Befragung einige Kohorten später war die Rückmeldung der Studierenden, dass sie genau das zurückhaben wollten, was damals geändert wurde. Da haben die Studiengangverantwortlichen natürlich zu Recht gesagt: „Ja, was sollen wir denn machen? Wir können doch jetzt nicht nach jeder Befragungswelle alles wieder komplett umbauen oder zurückdrehen.“

HINT: Das ist mehr als verständlich...

Kiko: Ich persönlich glaube, die Kunst im Umgang mit quantitativen Befragungsdaten oder qualitativen Rückmeldungen besteht in der Kommunikation, auch für das Beispiel, das ich eben genannt habe. „Closing the Loop“ ist hierbei ganz zentral, also: Die Studiengangverantwortlichen sollten alles daransetzen, den jeweils aktuellen Studierenden zu kommunizieren, warum ihr Feedback wichtig ist und welche Änderungen im Studiengang es auf Basis des Feedbacks vorheriger Kohorten gab – also letztlich deutlich machen, warum bestimmte Dinge so sind wie sie sind. Das bedeutet nicht, dass man diese dann nie wieder

ändert, nur weil es irgendwann einmal so rückgemeldet wurde; gutes Abwägen muss natürlich schon sein. Und es kann natürlich gut sein, dass die Studierenden von ihren aktuellen Anregungen und Verbesserungswünschen, die sie bei einer Befragung angeben, selber nicht mehr profitieren – aber die nächsten Kohorten. Und genauso ist es eben, dass die aktuellen Studierenden vom Feedback der Vorgängerkohorten profitieren. Das ist in gewissem Maße

„Still meckern ist uncool, man sollte sich beteiligen und differenziert Feedback geben, um Veränderungen zu bewirken.“

ein unausgesprochener Generationenvertrag. Lasst uns als Universitätsgemeinschaft also gerade dieses „Wozu?“ der Evaluationen und Befragungen transparent kommunizieren und die Studierenden ermutigen, ihre Stimme hier einzubringen! Denn für die Studierenden gilt meiner Meinung nach: Still meckern ist uncool, man sollte sich beteiligen und differenziert Feedback geben, um Veränderungen zu bewirken.

HINT: Die Fächer haben natürlich auch etwas davon, wenn sie beispielweise die Attraktivität ihrer Studiengänge durch dieses differenzierte Feedback steigern können.

Schaller: Genau. Was wir nämlich nie haben, sind komplett grüne oder komplett rote Studiengänge. Das ist immer ein differenziertes Farbmuster. Das bedeutet, dass die Studierenden schon sehr klar benennen, was in einem Studiengang aus ihrer Sicht gut oder schlecht läuft. Die fachliche Lehre wird hierbei übrigens in der Regel meist sehr gut bewertet. Und es ist wichtig, dass die Fächer ihren Umgang mit dem differenzierten studentischen Feedback eben auch wieder transparent rückkoppeln, im Sinne von: „Das ist bei uns angekommen und Folgendes wird jetzt daraus.“

HINT: Ich finde, es ist jetzt sehr deutlich geworden, wie wichtig das Feedback aus den Befragungen für Studierende, die Fächer und Studiengänge sowie die einzelnen Lehrenden sein kann. Die Wirksamkeit von Feedback im Allgemeinen und hier im Speziellen hängt – und auch das haben Sie sehr betont – am kommunikativen, transparenten Umgang damit, also Rückkopplung. Ist der Zeitpunkt im Semester hierfür frei wählbar?

Schaller: Diese Entscheidung liegt bei den Fächern. Wir empfehlen immer einen Zeitraum, der ungefähr in der Mitte des Semesters liegt, dass Lehrende und Studierende die Ergebnisse gemeinsam besprechen können. Dann bleibt auch Zeit, die laufenden Lehrveranstaltungen ggf. verändern zu können und Anpassungen vorzunehmen. Und wir haben auch jetzt seit wenigen Semestern ein neues Instrument, *evasys+*, was diesen Prozess der Rückkopplung noch einmal vereinfachen soll. Über *evasys+* haben Lehrende die Möglichkeit online ihre Befragungen und deren Verlauf einzusehen. Die Ergebnisse können sie dann auch kommentieren und diese Version an die Studierenden geben – zur Vorbereitung der rückkoppelnden Kommunikation quasi.

HINT: Das hängt natürlich essentiell an der Beteiligung der Studierenden, was gerade online nicht immer optimal funktioniert...

Schaller: Absolut, daher raten wir den Lehrenden immer die Online-Befragungen trotzdem gemeinsam in Präsenz durchzuführen – dafür stellen wir QR-Codes zur Verfügung, die dann in der Lehrveranstaltung eingesetzt werden können. Dafür muss man natürlich etwas Zeit einräumen, erhöht aber einfach die Rücklaufquote und erzeugt ein umfangreicheres Bild. Denn diese Quoten sind in der reinen Online-Evaluation, die die Studierenden zuhause in einem bestimmten Zeitfenster durchführen sollten, nicht nur bei uns, sondern deutschlandweit massiv gesunken.

HINT: Also gemeinsam in Präsenz online evaluieren – und danach?

„Transparenz hilft um Feedback wirklich produktiv zu nutzen, und das lässt sich am besten im direkten Gespräch realisieren – eine Befragung ohne Rückkopplung der Ergebnisse kann das nicht leisten.“

Schaller: Ideal wäre dann, in einer der nächsten Sitzungen die Ergebnisse zurückzuspielen und mit den Studierenden in ein kurzes Gespräch zu gehen. Dabei ist es nicht erforderlich, den gesamten Bericht durchzuarbeiten. Aber die Lehrenden können wichtige Punkte gezielt besprechen. Hier besteht auch die Möglichkeit, bei kritischen Rückmeldungen nochmal bei den Studierenden nachzufragen: „Wie meinen Sie das konkret? Was genau war für Sie problematisch am Thema XY? Inwiefern war es schwierig für Sie, da zu folgen? Was hat Ihnen gefehlt? Etc.“ Dann hat man als Lehrperson konkrete Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der eigenen Lehre. Und zugleich heißt das nicht, dass Lehrende jede Rückmeldung oder jeden Änderungswunsch annehmen müssen. Es geht erst einmal darum, dass Feedback zu verstehen – und dann gegebenenfalls auch darum, klar zu kommunizieren, warum man als Lehrende*r an bestimmten Dingen festhält, was der gute Grund dafür ist. Diese Transparenz hilft um Feedback wirklich produktiv zu nutzen, und das lässt sich am besten im direkten Gespräch realisieren – eine Befragung ohne Rückkopplung der Ergebnisse kann das nicht leisten.

HINT: Dieser Fokus auf Transparenz – beispielsweise über Kriterien – und Kommunikation scheint mir eine der Gemeinsamkeiten zwischen Ihrer Arbeit bei heiQUALITY und unserer Arbeit als hochschuldidaktische Beratung und Weiterbildung zu sein. Aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Mitteln plädieren wir ja letztlich beide dafür, Transparenz und offene Kommunikation über Lehren mit Leben zu füllen, um die Qualität des Lernens an der Universität weiterzuentwickeln. Aus meiner Sicht bietet das von Ihnen gerade skizzierte heiQUALITY-System eine evidenzbasierte Struktur für Gesprächsanlässe und Kommunikationspunkte über gute Lehre: von den großen Q+Ampel-

Verfahren für Studiengänge, die das Rektorat miteinbeziehen, bis hin zu den frischen Doktorand*innen, die ihre erste Lehrveranstaltung evaluieren lassen möchten und über die Ergebnisse mit ihren Kolleg*innen oder Studierenden ins Gespräch kommen.

Kiko: Das sehe ich auch so. Qualitätsentwicklung in der Lehre, so wie wir das verstehen, fußt zu einem ganz elementaren Maße auf der direkten Kommunikation zwischen Studierenden, Lehrenden und Studiengangverantwortlichen.

„Bitte beteiligen Sie sich weiter an den heiQUALITY-Befragungen, das ist Ihre Chance, wirklich eine Stimme abzugeben.“

HINT: Man könnte noch viele Fragen stellen. Als Abschluss aber nochmal an beide: was würden Sie Studierenden und Lehrenden gerne direkt sagen?

Kiko: Den Studierenden möchte ich sagen: Bitte beteiligen Sie sich weiter an den heiQUALITY-Befragungen, das ist Ihre Chance, wirklich eine Stimme abzugeben und differenziert zu sagen, was funktioniert gut und was nicht, und damit

Veränderungen zu bewirken. Ich halte es für ungemein wichtig, dass man diese Beteiligung lebt. Und den Lehrenden möchte ich sagen: Bitte investieren Sie Zeit in die Rückkopplung der Ergebnisse – ob über die neuen Möglichkeiten mit evasys+ oder ganz klassisch im Gespräch mit den Studierenden. Ihr Workload ist immens und Sie haben weit mehr zu tun als zu lehren. Aber ich glaube, dass der gemeinsame Austausch und wechselseitiges Feedback essentiell sind, damit weiterhin hervorragende Lehre angeboten werden kann und damit Weiterentwicklung stattfinden kann.

„Leben auch Sie diese offene Kommunikation und lassen Sie Ihre Studierenden wissen was bei Ihnen in der Qualitätsentwicklung passiert.“

Schaller: Ich würde gerne an die Fächer und die Studiengangverantwortlichen richten: Leben auch Sie diese offene Kommunikation und lassen Sie Ihre Studierenden wissen was bei Ihnen in der Qualitätsentwicklung passiert. Und an die Studierenden: Sie dürfen diese Rückkopplung im Zweifel auch einfordern.

HINT: Liebe Sonja Kiko, lieber Patrick Schaller, ganz herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Rafael Klöber

Sonja Kiko ist Psychologin und hat nach ihrem Studienabschluss an der Universität Heidelberg zunächst einige Jahre in einem DFG-geförderten Projekt zu Sozialer Phobie geforscht und in diesem Bereich auch promoviert. Seit 2009 arbeitet sie an der Universität Heidelberg im Bereich Qualitätsmanagement, seit 2016 leitet sie als Geschäftsführerin das heiQUALITY-Büro. Sie hat 2010/11 die Servicestelle für Befragungen aufgebaut und über die Jahre hinweg die Konzeption, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualitätssicherungs- & Qualitätsentwicklungsprozesse heiQUALITY koordiniert.

Dr. Sonja Kiko
sonja.kiko@heiquality.uni-heidelberg.de

Patrick Schaller ist Psychologe und hat nach seinem Studienabschluss an der Universität Heidelberg zum Thema Motivationsbezogene Kompetenzen im Studium geforscht und promoviert. Er war einige Jahre im dezentralen Qualitätsmanagement am Psychologischen Institut tätig, bevor er Ende 2013 in das QM-Team, dem jetzigen heiQUALITY-Büro, stieß. Er ist dort neben der Begleitung von Q+Ampel-Verfahren hauptsächlich verantwortlich für Befragungen.

Dr. Patrick Schaller
patrick.schaller@heiquality.uni-heidelberg.de