

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH)	Hochschule für Schauspielkunst "Ernst Busch" Berlin	Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
Beuth Hochschule für Technik Berlin	Kunsthochschule Berlin Weißensee	Technische Hochschule Wildau
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Freie Universität Berlin
Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin	Universität der Künste Berlin	Humboldt-Universität zu Berlin
Evangelische Hochschule Berlin	Technische Universität Berlin	Universität Potsdam
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Alice Salomon Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin	Fachhochschule Potsdam
	Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF	Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin

Tagungsband | 15. Jahrestagung, 2./3. März 2015

# QM-Systeme in Entwicklung: Change (or) Management?

Hrsg.: Arbeitskreis Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen und Freie Universität Berlin



# Impressum

## „QM-Systeme in Entwicklung: Change (or) Management?“

Tagungsband der 15. Jahrestagung des Arbeitskreises  
Evaluation und Qualitätssicherung  
der Berliner und Brandenburger Hochschulen  
am 2./3. März 2016 , Freie Universität Berlin

### Herausgeber:

Arbeitskreis Evaluation und  
Qualitätssicherung der Berliner  
und Brandenburger Hochschulen  
<http://ak-evaluation.de/>

Freie Universität Berlin  
[www.fu-berlin.de](http://www.fu-berlin.de)

### Redaktion:

Sabine Boomers, Sabine Hahn, Judith Ölbey

Gestaltung und Layout: Alexander Goldbeck-Löwe

Freie Universität Berlin  
Kaiserswerther Str. 16-18  
14195 Berlin  
E-Mail: [qualitaetssicherung@geschkult.fu-berlin.de](mailto:qualitaetssicherung@geschkult.fu-berlin.de)

ISBN Printausgabe: 978-3-96110-006-4  
ISBN Online-Ausgabe: 978-3-96110-007-1

Berlin, Februar 2017

# Inhaltsverzeichnis

JUDITH ÖLBAY		
Vorwort		6
<b>Eröffungskeynote</b>		
<hr/>		
PHILIPP POHLENZ		
Change Prozesse an Hochschulen. Neue Aufgabe für das Qualitätsmanagement?		11
<b>Forenbeiträge</b>		
<hr/>		
<b>Interne Akkreditierung: Konzepte, Umsetzung, erste Erfahrungen</b>		
SYLVI MAUERMEISTER UND MARGIT REIMANN		
Das Verfahren der Internen Akkreditierung an der Universität Potsdam – Konzepte, Umsetzung, erste Erfahrungen		19
MARIA CORNELIA RAUE UND JANINA GÖBEL		
Das Studiengangsreview an der TU Berlin		28
<b>Evaluationsverfahren</b>		
ANDREA FRANK UND SVENJA KADUK		
Lehrveranstaltungsevaluation als Ausgangspunkt für Reflexion und Veränderung. Teaching Analysis Poll (TAP) und Bielefelder Lernzielorientierte Evaluation (BiLOE)		39
<b>Produktive Irritation: Steigerung der Komplexität und die Grenzen der Steuerung</b>		
BIRGIT SZCZYRBA, MICHAEL RÜDEL, STEFANIE SPÖTH		
Dynamisches Qualitätsmanagement: Kulturveränderung durch Lehrentwicklungsprojekte an der TH Köln		53
<b>Wer hat den Hut auf? – Zuständigkeiten und strukturelle Anbindung in QM-Systemen</b>		
MARKUS SEYFRIED, MORITZ ANSMANN UND ALEXA KRISTIN BRASE		
Wo bitte geht es hier zum Qualitätsmanagement? Zur Relevanz organisationsstruktureller Zuordnung		61
<b>Ziele und Strategien – Konzeptionelle Ausgangspunkte in QM-Systeme</b>		
MATTHIAS DANNENBERG UND SABINE HAHN		
Systematische, performance-orientierte Qualitätsentwicklung an der Freien Universität Berlin		69

OLIVER VETTORI

- Manifeste Harmonie und latente Konflikte –  
Das Spannungsfeld zwischen strategischem  
Qualitätsmanagement und stakeholderorientierter  
Qualitätssicherung 79

SUSANNE KLÖPPING UND BERNHARD MINKE

- Veränderung auf Dauer? Zielsetzung und Individualisierung in  
QM-Systemen 86

### **Internationalisierung / Qualitätssicherung bei Kooperation**

ANDRÉ ALBRECHT, JUDITH ÖLBAY UND JANINE NUYKEN

- Doppelabschlüsse / Joint Programmes und die  
Systematisierung von strategischen Partnerschaften – Das  
Beispiel der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) 96

SASCHA KUBATH UND JANA C. ANDERSEN

- Evaluation von internationalen Kooperationen:  
Chancen und Herausforderungen 108

### **Abschlusskeynote**

---

KARLHEINZ SONNTAG UND CHRISTINE SATTLER

- Qualitätskultur ist weit mehr als Qualitätssicherung  
Das Qualitätskulturinventar (QKI) 120

### **QM-Systeme in Entwicklung Beiträge der Hochschulen**

---

ANDRÉ ALBRECHT UND JUDITH ÖLBAY

- Das Qualitätssicherungssystem der Europa-Universität Viadrina  
Frankfurt (Oder) im Bereich Studium und Lehre 132

ANNETTE JANDER UND LENA ZIESMANN

- Das Qualitätsmanagement der Beuth Hochschule für Technik  
Berlin - Dokumentation der Poster-Präsentation 139

CAROLIN KREHL

- Das QM-System der Freien Universität Berlin im Kontext  
der Universitätsentwicklung und seine Dokumentation im  
Verfahren der Systemakkreditierung: Zwischen Eigensinn und  
Isomorphie 143

MICHAELA WIRSING

- Entwicklung eines QM-Systems an der BTU Cottbus-  
Senftenberg: Change AND Management! Ein Werkstattbericht 151

DANIELLA SARNOWSKI	
Die QMS-Kommunikationsprozess-Grafik der Filmuniversität Babelsberg	156
KRISTINE BALDAUF-BERGMANN UND CHRISTIN SCHRAMM	
START ME UP – ein hochschuldidaktisches Programm für Neu- und Erstberufene	158
BERLINER ZENTRUM FÜR HOCHSCHULLEHRE	
Gute Lehre für Berlin	162
TECHNISCHE HOCHSCHULE WILDAU	
Lernen in Wildau – qualitätsgesichert und praxisnah. Die Qualitätssicherung in Studium und Lehre	163
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN	
Studiengangsreview. Die interne Programmakkreditierung von Studiengängen an der TU Berlin	164
<b>Anhang</b>	
<hr/>	
ARBEITSKREIS EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG DER BERLINER UND BRANDENBURGER HOCHSCHULEN	166
AUTORINNEN UND AUTOREN	167

## Dynamisches Qualitätsmanagement: Kulturveränderung durch Lehrentwicklungsprojekte an der TH Köln

Ein dynamisches Qualitätsmanagement in Studium und Lehre lebt davon, die Ziele, Methoden und Ergebnisse sowie die in diesem Zusammenhang erforderlichen Verständigungsprozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln und neu abzustimmen. Am Beispiel der Technischen Hochschule Köln (TH Köln)<sup>1</sup> zeigt der Beitrag, wie Lehrentwicklungsprojekte diese Dynamik beeinflussen und damit helfen, dem Qualitätsmanagement im Regelbetrieb zusätzliche Wirkung zu verleihen.

### 1. Eine Hochschule in Bewegung

Die TH Köln ist mit rund 23.000 Studierenden und 80 Studiengängen in den Geistes-, Wirtschafts-, Kultur-, Natur- und Ingenieurwissenschaften die größte und in ihrem Angebot vielfältigste Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland. Ihre Studierenden sind in ihren Lebensumständen, Bildungsbiographien und Interessen äußerst heterogen. Die Durchlässigkeit des Bildungssystems, die Internationalisierung des Hochschulsystems und die Pluralisierung der Lebensformen lassen die Studierendenschaft in ihrer Studienmotivation, Lernauffassung und ihrem Lernkonzept zukünftig noch diverser werden. Auf diese zunehmende Heterogenität reagiert die Hochschule mit kontinuierlicher Überprüfung und Weiterentwicklung ihres Studienangebotes und ermöglicht allen leistungsbereiten Studierenden ein erfolgreich absolviertes Studium.

Hochschule, Lehrende und Studierende definieren im Zuge einer konsequenten Kompetenzorientierung in Studium und Lehre an der TH Köln neue Verantwortlichkeiten: Studierende sind gehalten, ihren eigenen Beitrag zu ihrem Lernprozess zu hinterfragen, Lehrende, ihre Lehrhaltung und Lehrauffassung zu reflektieren. Die Bereitschaft zur selbstkritischen Überprüfung der Lehr- und Lernleistung, eingebunden in ein hochschulweites, integriertes Qualitätsmanagementsystem, liefert die Basis für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung in der Lehre und macht aus einer lehrenden eine lernende Hochschule (Heuchemer/Szczyrba 2011).

Aus ihrem Selbstverständnis als lernende Hochschule heraus initiiert die TH Köln vielfach Anlässe, über das Selbstverständnis als Studierende und Lehrende, das eigene Handeln sowie über den jeweiligen Beitrag zum Studienerfolg nachzudenken. Ziel ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess und damit ein dauerhaft qualitativ hochwertiges, den wissenschaftlichen wie gesellschaftlichen Anforderungen genügendes Studienangebot. Um diesbezügliche Reflexionsprozesse sowohl bei Lehrenden als auch bei Studierenden zu fördern, hat die TH Köln in den Jahren 2010 bis 2012 Studierende und Lehrende zu ihren Eindrücken und Herausforderungen in Studium und Lehre befragt (Szczyrba/Gerber/van Treeck 2012). Im Rahmen sogenannter Critical Incident-Analysen (Flanagan 1954), einer spezifischen Methodik zur Analyse von Tätigkeits-beziehungsweise Aufgabenprofilen und darin involvierter Anforderungen, wurden bei Lehrenden erfolgsrelevante Verhaltensaspekte der Lehrtätigkeit identifiziert. Auf Basis dieses qualitativen Materials wurden dann Weiterbildungsmaßnahmen konzipiert und durchgeführt.

Seit Beginn des Jahres 2014 baut die TH Köln zudem ein handlungsorientiertes und die lernrelevante Diversität der Studierenden und Lehrenden berücksichtigendes Studiengangsmonitoring auf (Heuchemer/Przygoda/Rathjen 2015). Im Fokus dieses Monitorings stehen sowohl einzelne Studiengänge in ihren Phasen wie Studienstart, Abschluss etc. als auch individuelle Studienverläufe und darin aufscheinende Krisensituationen wie

---

<sup>1</sup> Die Fachhochschule Köln wurde am 1.9.2015 TH Köln ([https://www.th-koeln.de/hochschule/hochschule\\_71.php](https://www.th-koeln.de/hochschule/hochschule_71.php))

zum Beispiel Prüfungen. Wichtige Ankerpunkte im Monitoring des Studienverlaufs und damit des Lernprozesses sind auch hier *critical incidents*, also Situationen, in denen der Lernerfolg von Studierenden gefährdet scheint. In der Konzentration auf diversitätsrelevante Situationen (*diversity incidents*)<sup>2</sup> werden dabei die Potenziale von Studierenden, Lehrenden und Beratenden im Sinne der Kompetenzentwicklung ausgelotet und hier insbesondere im Sinne des Lern- und Effektivitätsansatzes des Diversity Managements (Vedder 2006, 14) reflektiert und genutzt, um hochschuldidaktische Angebote der TH Köln für das Lehren, Beraten und Prüfen zu konzipieren.

Die Qualitätsoffensive „Exzellente Lehre“ mit ihren Projekten zur Lehrentwicklung hat mit insgesamt 18 Mio. Euro Fördermitteln seit dem Jahre 2009 der TH Köln zusätzliche Dynamik verliehen. Maßnahmen zur Unterstützung und Begleitung der divers zusammengesetzten Studierendenschaft (*Educational Diversity 2009-2012*)<sup>3</sup> führten zu der Erkenntnis, dass die Lehre und das Lernen offener und komplexer gestaltet werden müssen, um unterschiedliche Lerngewohnheiten und Interessenslage miteinander in Beziehung zu bringen und Potenziale zu heben (*KomDiM 2012-2016*)<sup>4</sup>. Das mündete in einer kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung und einer Studiengangstrukturreform (*Profil<sup>2</sup> 2009-2016*)<sup>5</sup>, die das Semester in Blöcke teilt. So werden komplexe Lehr- und Lernformate wie projektbasiertes, problembasiertes oder forschendes Lernen erst möglich. Schließlich wurde deutlich, dass Kompetenzorientierung erst dann konsequent verfolgt werden kann, wenn die Prüfungskonstruktionen hochschulweit dem *Constructive Alignment* folgen und Transparenz erzeugen. Studierende können so das Semester nutzen, um sich zuvor kommunizierten *Learning Outcomes* (Kennedy/Hyland/Ryan 2006) anzunähern.

## 2. Qualitätsentwicklung mit der Academic Balanced Scorecard

An der TH Köln wurden, ausgelöst durch die Lehrentwicklungsprojekte, rund um das Kerngeschäft Studium und Lehre Veränderungsprozesse eingeleitet. Über Anstoß und Fortgang solcher Veränderungsprozesse wurde und wird in kooperativen Leitungsstrukturen verhandelt und gemeinsam entschieden. Die TH Köln hat flächendeckend auf problembasiertes und forschendes Lernen sowie die Projektbasierung des Studiums umgestellt. Sie hat einen Lehrpreis eingeführt und koppelt daran mit jährlich wechselnden Schlüsselthemen jeweils unterschiedliche Aspekte zur Weiterentwicklung der Lehrqualität. Die Akteure in der Hochschule wurden und werden auf diese Neuerungen vorbereitet und ihre Anliegen werden im Rahmen der in diesem Zusammenhang konzipierten Unterstützungsangebote aufgegriffen. Gleichzeitig wird die Hochschulrealität im Kernprozess Studium und Lehre mittels geeigneter Instrumente erfasst und abgebildet. Beides – das in Konzepten ausformulierte Innovationspotenzial sowie die Erkenntnisse zum erreichten Status quo – fließt in die Entwicklung von Rahmenbedingungen für verbesserte Lehre und erfolgreicherer Studieren ein. Dies gelingt allerdings nur, wenn „verändertes Lehren und Studieren in erneuerten Curricula [...] an Organisationsentwicklung“ (Haertel/Schneider/Wildt 2011, S. V) gebunden werden.

Um einen solchen Wandel in seinen Prozessen und Ergebnissen im Blick behalten und Qualität sichern zu können, liegt an der TH Köln ein strategisches Gesamtkonzept für

<sup>2</sup> Der Situationsansatz „Diversity Incidents als Lerngelegenheiten nutzen“, wurde am 25./26.9.2014 von Mitgliedern des Expertisezirkels Beraten Begleiten Coaching Mentoring (BBCM) (<http://www.komdim.de/beratung/>) im Rahmen eines Expert\*innenworkshops vorgestellt ([http://www.fh-koeln.de/hochschule/expertinnen-workshop-zum-thema-diversity-incidents-in-kooperation-mit-der-hans-boeckler-stiftung-an-der-fachhochschule-koeln\\_11943.php](http://www.fh-koeln.de/hochschule/expertinnen-workshop-zum-thema-diversity-incidents-in-kooperation-mit-der-hans-boeckler-stiftung-an-der-fachhochschule-koeln_11943.php)).

<sup>3</sup> [https://www.th-koeln.de/hochschule/educational-diversity\\_5710.php](https://www.th-koeln.de/hochschule/educational-diversity_5710.php)

<sup>4</sup> [https://www.th-koeln.de/hochschule/komdim\\_6576.php](https://www.th-koeln.de/hochschule/komdim_6576.php)

<sup>5</sup> [https://www.th-koeln.de/hochschule/profil\\_5676.php](https://www.th-koeln.de/hochschule/profil_5676.php)

die Lehrentwicklung in Form des Hochschulentwicklungsplans, einer daraus abgeleiteten Academic Balanced Scorecard (Heuchemer/Szczyrba/van Treeck 2012) sowie verschiedener Projektanträge, zum Beispiel zum Bund-Länder-Programm (siehe oben), vor. Dies gewährleistet die notwendige Transparenz des gesamten Entwicklungsprozesses und ist Grundlage für die vielfältigen, in der Umsetzung erforderlichen Kommunikationsprozesse. Ziel des Gesamtkonzeptes ist ein Kulturwandel im Lehren und Lernen, der an Lehrende wie Studierende hohe Anforderungen an das jeweilige Selbstverständnis stellt. Für diesen Wandel sind erweiterte beziehungsweise neu zu entwickelnde Kompetenzen notwendig.

Eine qualitativ hochwertige Lehre anzubieten ist für Hochschulen ein unumstrittenes Ziel. Die Herausforderung besteht in der Definition, *was* als Qualität festgelegt und *wie* die so definierte Qualität gemessen und nachhaltig weiterentwickelt werden kann. Seit Qualität in Studium und Lehre zu einem immer wichtigeren Element einer erfolgreichen Positionierung von Hochschulen geworden ist, lässt sich deutlich folgende Entwicklung beobachten: In der Vergangenheit eher punktuell eingesetzte Instrumente der Qualitätssicherung wie zum Beispiel Lehrevaluationsbögen werden von einem institutionellen, alle Organisationsbereiche umfassenden Qualitätsmanagementsystem abgelöst. Dies schließt auch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente – wie die Academic Balanced Scorecard – mit ein, um der Qualitätsentwicklung eine Richtung zu geben und den Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Um den Kulturwandel auch in der Lehrhaltung, also den Anschauungen, Wertvorstellungen sowie den daraus folgenden Handlungen der einzelnen Lehrenden verankern zu können, bedarf es darüber hinaus eines erheblichen, mehrperspektivischen Betreuungs- und Qualifizierungsaufwandes, der nur dann überzeugend kommuniziert und umgesetzt werden kann, wenn die entsprechende Fachexpertise zur Verfügung steht, und zwar in Form zusätzlicher Ressourcen, die, aus verschiedenen Projekten finanziert, einen gemeinsamen Fokus im Sinne des strategischen Gesamtkonzeptes aufweisen und mit Blick auf die Spezifika der Hochschule eine gemeinsame Entwicklung ermöglichen. Das an der TH Köln in Forschung, Weiterbildung und Beratung aktive Kompetenzteam Hochschuldidaktik trägt in diesem Sinne wesentlich zu dem angesprochenen Kulturwandel von einer lehrenden zu einer lernenden Hochschule bei. Es verändert damit zugleich das Aufgabenprofil des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre, wird seinerseits von diesem beeinflusst und so Teil des Profils.

### 3. Instrumente

Unterhalb der Organisationsentwicklungsschwelle, die sorgfältig wie nachdrücklich einen Kulturwandel im Lehren und Lernen bewirken soll, befruchten sich Projekte und Regelbetrieb wechselseitig: Erhebungsinstrumente etwa werden in diesem Sinne an die sich aus den Projektaufgaben ergebenden Anforderungen angepasst oder neue Instrumente ins Spiel gebracht (beispielsweise die Teaching Analysis Poll / TAP)<sup>6</sup>. Andererseits kann durch die Anwendung eingespielter QM-Instrumente auf die Projekte selbst – beispielsweise im Sinne von Prozessanalysen und Prozessoptimierungen – deren Produktivität unterstützt werden. Rückmeldeschleifen zwischen hochschuldidaktischen Interventionen und Forschungen auf der einen sowie Erhebungen des Qualitätsmanagements im Sinne einer Entwicklungsperspektive auf der anderen Seite beeinflussen sich gegenseitig, indem sie im engen Kontakt aufeinander abgestimmt werden.

<sup>6</sup> Vgl. [http://www.th-koeln.de/hochschule/kooperationen\\_5689.php#sprungmarke\\_1\\_14](http://www.th-koeln.de/hochschule/kooperationen_5689.php#sprungmarke_1_14)



### 3.1 Die kompetenzorientierte Lehrevaluation

Gegenstand der Bewertungsbögen, die im Rahmen von Lehrveranstaltungsbewertungen verwendet werden, ist die Reflexion des (bisher erreichten) Lernergebnisses durch die Studierenden. In diesem Sinne ist die Gestaltung der Bewertungsbögen darauf ausgerichtet, den Prozess der wachsenden Handlungsfähigkeit der Studierenden in ihrer jeweiligen Fachdomäne in den folgenden vier Kompetenzfeldern nachzuhalten:

- **Fachkompetenz:** Die Aneignung von Fachwissen und die Fähigkeit, es zur Problem- und Aufgabenlösung anzuwenden.
- **Methodenkompetenz:** Die Kenntnis und Anwendung wissenschaftlicher beziehungsweise fachspezifischer Verfahrensregeln sowie Mess- und Bewertungsverfahren zur Analyse und Darstellung von Sachverhalten, Problemen oder Aufgabenstellungen sowie zur Entwicklung von Lösungsstrategien beziehungsweise Lösungswegen.
- **Sozialkompetenz:** Die Fähigkeit, die vorgenannten Kompetenzen in Zusammenarbeit und Abstimmung mit anderen in gemeinsame Arbeitsprojekte einzubringen und die hierzu nötigen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zu leisten.
- **Selbstkompetenz:** Die selbständige Planung, Organisation und Durchführung von Lern- und Arbeitsprozessen sowie die Bereitschaft und Offenheit, sich in den vorgenannten Kompetenzfeldern weiterzuentwickeln.

Diese vier Kompetenzfelder, die dem Kompetenzbegriff der Berufsbildungsforschung folgen (Schaper 2012), bilden die Grundlage, wenn es darum geht, den Lehr- und Lernerfolg im Rahmen von Lehrveranstaltungsbewertungen einzuschätzen. Im Zentrum der Evaluation steht hier der studentische Lernprozess, ermöglicht durch eine handlungsorientierte Didaktik, in der die Lernenden systematisch von einem eher angeleiteten zu einem zunehmend selbstbestimmten und damit auch kompetenten Handeln beziehungsweise Lernhandeln geführt werden (Schaper 2007).

### 3.2 Teaching Analysis Poll / TAP

Ziel der Methode Teaching Analysis Poll (TAP: Frank/Fröhlich/Lahm 2011) als qualitative Zwischenevaluation ist der Austausch über Lehr- und Lernprozesse sowie die Stärkung der Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. Im Rahmen des TAP werden die Studierenden dazu angehalten, an der Gestaltung und Weiterentwicklung der Lehre aktiv mitzuwirken. Darüber hinaus bietet die Methode TAP für Lehrende und Studierende auch die Möglichkeit, Lehren und Lernen aus der jeweils anderen Perspektive zu betrachten.

Hierbei werden die folgenden Fragen behandelt:

- Wodurch lernen Sie in dieser Veranstaltung am meisten?
- Was erschwert Ihr Lernen?
- Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für die hinderlichen Punkte?

In einem Auswertungsgespräch auf Grundlage einer Zusammenfassung der Ergebnisse erarbeiten Mitglieder des Kompetenzteams Hochschuldidaktik und des Hochschulreferats Qualitätsmanagement gemeinsam mit den Lehrenden Ideen, wie die Anregungen der Studierenden aufgenommen werden können. Bereits in der nächsten Sitzung der Lehrveranstaltung besprechen die Lehrenden mit den Studierenden, welche Konsequenzen sie aus den Rückmeldungen ziehen möchten. Veränderungen können so bereits im laufenden Semester erfolgen.

### 3.3 Projektevaluation

Mit ProfiL<sup>2</sup> (s. o.) hat die Hochschule durch die projektbasierte Strukturierung aller Bachelor-Studiengänge die Voraussetzungen für eine Didaktik der Vielfalt und der konsequenten Kompetenzorientierung geschaffen. Die Semester wurden in zwei Studienblöcke aufgeteilt, zwischen denen eine lehrveranstaltungsfreie Woche (ProfiL<sup>2</sup>-Woche) liegt, um Studierenden Freiräume für individuelle Lernprozesse zu bieten. Die ProfiL<sup>2</sup>-Woche des ersten Semesters bereitet die Studierenden in Gruppenarbeiten darauf vor, Verantwortung für den eigenen und den Lernprozess anderer zu übernehmen. Im vierten beziehungsweise fünften Semester werden in der ProfiL<sup>2</sup>-Woche hochschulweit fakultätsübergreifende, interdisziplinäre Projekte durchgeführt, um den „Blick über den Tellerrand“ zu erweitern. Um alle Akteur\*innen in diesen umfangreichen Veränderungen der Studienstruktur zu unterstützen, werden die Lehrenden beraten, weitergebildet und begleitet. Tutor\*innen werden didaktisch qualifiziert, um die studentischen Lernprozesse begleiten zu können; Studierende werden so für metakognitive Lernstrategien (Wild/Wild 2001) sensibilisiert. Alle hierfür konzipierten Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Durchführung einzelner Projektschritte werden durch die mit den Beteiligten abgestimmte Entwicklung geeigneter Erhebungsinstrumente begleitet. Dies ermöglicht ein erweitertes Feedback zur Zielerreichung der einzelnen Maßnahmen. Es schließt die Tutorenqualifizierung genauso ein wie die Bewertung von hochschulweit durchgeführten Projektwochen oder die Bewertung hochschuldidaktischer Workshops.

### 3.4 Lehrportfolio-Analyse

Die TH Köln hat sich in ihrem Leitbild dauerhaft zur Exzellenz in der Lehre verpflichtet.<sup>7</sup> Diese Verpflichtung bringt die Herausforderung mit sich, durch ausgezeichnete Bedingungen auf allen Ebenen des Lehrens und Lernens einen Rahmen zu schaffen, der Exzellenz fördert, sichtbar macht und in die jeweiligen Handlungsfelder hochschulischen Lebens hineinträgt. Das Leitbild wird in verschiedenen Maßnahmen für exzellente Lehre umgesetzt, die in intensiver und beständiger Auseinandersetzung mit der aktuellen hochschuldidaktischen Forschung entwickelt werden. Das LehrendenCoaching ist eine dieser Maßnahmen. Neuberufene Professor\*innen tragen als wichtige Akteursgruppe dazu bei, das Leitbild gemeinsam mit ihren Kolleg\*innen sowie den Studierenden zu leben und zukunftsfähig zu halten. Ein zentrales Element des LehrendenCoaching-Programms ist das Lehrportfolio (Szczyrba 2009), das die neuberufenen Lehrenden, begleitend zu ihren Aktivitäten im Coachingprogramm (Workshopbesuche, Einzelcoaching, kollegiale Lehrhospitationen u. a.), anfertigen und am Ende des Programmjahres als Zertifizierungsunterlage einreichen. Ihr Coach begleitet das Verfassen von der Roh- bis zur Endfassung. Das Verfassen des Lehrportfolios sowie die Bedeutung des Lehrportfolios selbst werden mit einem Leitfaden begleitet, der folgende qualitative Evaluationskriterien aufweist, nach denen die Lehrportfolios gegen Ende des Programmjahres analysiert werden:

- Lehre wird in verschiedenen Perspektiven wahrgenommen – Lehrende, Studierende, aber auch Arbeitgeber\*innen formulieren hier unterschiedliche Ansprüche. Im Idealfall führt eine konsequente Zielgruppenorientierung dazu, dass sich diese differenten Perspektiven gegenseitig ergänzen und in gemeinsame Anstrengungen für Exzellenz münden. Wird das Lehrangebot von den Belangen der Lernenden her formuliert und bereitet es im Sinne von „employability“ und „citizenship“ auf die Praxis vor?
- Lehrende entwickeln im Laufe der Zeit ihren Stil und finden Methoden und Haltungen, die ihnen entsprechen. Im LehrendenCoaching liegt ein zentraler Fokus darauf, diese Diversität der Lehrstile an aktuelle Forschungsergebnisse

<sup>7</sup> [https://www.verwaltung.th-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat1/sg13/service/hs\\_planung/u/00820.php](https://www.verwaltung.th-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat1/sg13/service/hs_planung/u/00820.php)

anzukoppeln und die Lernendenzentrierung als wesentliches Element für erfolgreiche Lernprozesse stark zu machen: Wird die eigene Rolle auf das Fördern studentischer Lernprozesse ausgerichtet?

- Lehre und Prüfungen müssen transparent aufeinander bezogen sein, um valide und verlässlich nachweisen zu können, dass Studierende erfolgreiche Lernprozesse absolviert haben. Werden in der Lehre Kompetenzen adressiert und sind Prüfungen so konzipiert, dass sie diese Kompetenzen prüfen?
- Die TH Köln arbeitet mit einem Ansatz, der verschiedene institutionelle Bereiche aus Lehre und Verwaltung miteinander in einer lebendigen und konstruktiven Feedbackkultur verschränkt. Für das LehrendenCoaching steht vor allem der Dialog zwischen Studierenden und Lehrenden im Fokus: Werden Rückmeldungen als Reflexionsanlass genutzt (s. TAP)?
- Das Tätigkeitsprofil der Lehrenden ändert sich vom Wissensvermittler hin zum Coach mit der Fähigkeit Studierende zu motivieren, sich möglichen Reibungsverlusten in divers zusammengesetzten Teams zu stellen und bereit zu sein, die dadurch entstehende Kreativität zuzulassen. Systematisches Beobachten, kriteriengeleitetes Reflektieren, Durchführen empirischer Studien sowie das Diskutieren der Ergebnisse in der Gemeinschaft der Lehrenden gehören unter dem Begriff *Scholarship of Teaching and Learning* (in fachbezogenen Beispielen Huber et al. 2014) zum Forschenden Lehren im eigenen Fach. Wird eine lernende und forschende Haltung gegenüber der eigenen Lehre sichtbar?

#### 4. Fazit: Entwicklung zwischen Struktur und Dynamik

In der Gesamtsicht auf die Lehrexzellenzprojekte, die seit 2009 viele Prozesse in Studium und Lehre der Hochschule verändert haben, bleibt es eine wichtige Voraussetzung für eine zielführende Lehrentwicklung, dass beide Gestaltungsoptionen – die Dynamik innovativer Projekte sowie die Erfassung von Prozessen im Regelbetrieb – in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet sind: Dies ermöglicht es, Projekte als Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Qualität aller Prozesse in Studium und Lehre zu nutzen. Dies schließt Weichenstellungen für die Überführung von Projektaufgaben in den Regelbetrieb – auch mit Blick auf die Ressourcen, die hierfür benötigt werden – ein.

#### Literatur

- Flanagan, John C. (1954): The Critical Incident Technique, in: *Psychological Bulletin*, 51(4), S. 327-359.
- Frank, Andrea/Fröhlich, Melanie/Lahm, Swantje (2011): Zwischenauswertung im Semester: Lehrveranstaltungen gemeinsam verändern, in: *ZFHE*, Jg. 6, Nr. 3, S. 310-318.
- Haertel, Tobias/Schneider, Ralf/Wildt, Johannes (2011): Editorial: wie kommt das Neue in die Hochschullehre? In: *ZFHE*, Jg. 6, Nr. 3, S. I-IX.
- Heuchemer, Sylvia/Przygoda, Julita/Rathjen, Jan (2015): Studiengangsmonitoring: Lernen aus Critical Incidents, in: Berthold, Christian/ Jorzik, Bettina/ Meyer-Guckel, Volker/ (Hrsg.): *Handbuch Studienerfolg*, Berlin: Stifterverband, Reihe Positionen, S. 104-119.
- Heuchemer, Sylvia/Szczyrba, Birgit (2011): Studierendenzentrierte Lehre: Von der lehrenden zur lernenden Hochschule, in: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hrsg.): *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*, Berlin: Raabe Verlag, Griffmarke 2.6.

- Heuchemer, Sylvia/Szczyrba, Birgit/van Treeck, Timo (2012): Qualitätsmanagement in Studium und Lehre mit der Academic Balanced Scorecard, in: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin: Raabe Verlag, Griffmarke E 2.7.
- Huber, Ludwig/Pilniok, Arne/Sethe, Rolf/Szczyrba, Birgit/Vogel, Michael P. (Hrsg.) (2014): Forschendes Lehren im eigenen Fach. Scholarship of teaching and learning in Beispielen, Bielefeld: wbv.
- Kennedy, Declan/Hyland, Aine/Ryan, Norma (2006): Writing and Using Learning Outcomes: A Practical Guide, in: EUA, Bologna Handbook. Making Bologna Work, Berlin: European University Association, URL: <http://www.bologna.msmt.cz/files/learning-outcomes.pdf>, (Stand: 14.09.2014).
- Schaper, Niclas (2007): Lerntheorien, in: Schuler, Heinz/Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Göttingen: Hogrefe. S. 43–50.
- Schaper, Niclas (2012): Fachgutachten zur Kompetenzorientierung, URL: <http://www.hrk-nexus.de/material/links/kompetenzorientierung/>, (Stand: 24.06.2015).
- Szczyrba, Birgit (2009): „Das Auge kann sich selbst nicht sehen“. Selbstevaluation mit dem Lehrportfolio, in: Richthofen, Anja von/Lent, Michael (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, Bielefeld: wbv, S. 158-169.
- Szczyrba, Birgit/Gerber, Julia/van Treeck, Timo (2012): Lehr- und lernrelevante Diversität an der Fachhochschule Köln, URL: <http://epb.bibl.fh-koeln.de/frontdoor/index/index/docId/616>, (Stand: 5.7.2015).
- Vedder, Günther (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 37. Jahrg., Heft 1, 2006, S. 7-17.
- Wild, Klaus-Peter/Wild, Elke (2001): Jeder lernt auf seine Weise... – Individuelle Lernstrategien und Hochschullehre, in: Neues Handbuch Hochschullehre, Bonn: Raabe Verlag, Griffmarke A 2.1.